前言

人货场论：互联网+时代商业创新方法论

互联网+时代下，原有的传统商业为何变得举步维艰？下一个商业风口又如何破局？如何成功打造属于自己的极致爆品？新商业逻辑到底有什么本质不同？多年来，作为咨询师的我们一直在与传统企业共同思考这些问题，并积极地探寻着命题的答案。

我们深知各种跨界竞争给传统企业的生存和发展带来的冲击与颠覆，同时也注意到国家的互联网+行动路线给相关产业和从业人员强烈的、产业升级与产品创新的积极信号。在新商业趋势下探索传统企业的创新发展之道成为我们研究的核心命题。

任何方法都无法放诸四海而皆准，但思考解决问题的商业逻辑始终一致。我们以问题为导向，对经典的商业理论展开深入研究，在探寻前人解决问题思路的同时积极思考和实践，力求破解互联网+时代下商业创新的密码。

当我们再次回归商业本质重新认知商业逻辑时发现，互联网+时代“人、货、场”三大商业要素主体本身并没有变化，改变的是其底层内核。我们基于多年助传统企业转型积累的咨询经验提炼核心商业洞察，将商业变化的逻辑及其造成的影响进行系统梳理和沉淀。通过对“人、货、场”三大商业要素突破性的认知重构，我们为传统企业转型提供一条可以习得的商业实践方法论，从而帮助企业重构用户认知，重识产品创新并探寻持续动态运营法，从而实现新商业时代下的商业升级和企业价值倍增。

人论：重构用户#认知

企业的商业价值不在企业内部，企业终极的商业价值在用户的心智中。

新商业中客户已演化到消费者，消费者进一步升级到用户。我们每天面对的用户却恰恰是最熟悉的陌生人：他每月工资月光，但却悄悄存有一份养老保险；他夜店灯红酒绿，但回家空虚寂寞；他工作常常出些小错，但关键时候从不掉链子。

商业创新的价值在于透过人的外表假象，看到满足其内心深层需要的机会。所以，我们最需要的是用清零的心态重新面对熟悉的用户，让陌生人成为用户洞见的开始。

货论：重识产品创新

工业时代我们调动一切资源去提升产能、稳定品质，为的是生产出的第一万个产品和第一个产品没有区别。标品的生产让企业简化了产品规格的同时忽略了用户个性化的需求。

用户需求的多元和复合，让产品的价值认知变得极简：只有“这是我的”和“不是我的”两种。只有个性化的产品才能满足用户的个性化需求，用户只为完全契合自己价值观的产品买单，用户不会为打折低价而妥协将就。

产品体现用户的需求，是用户价值的映射。用户购买的不是产品和功能，而是一个更好的自己。只有基于科学的用户洞察，深刻理解用户内心诉求，细致入微地拆解特性和刻画功能，方可打造出令用户尖叫的极致爆品。

场论：持续动态运营

商品和用户是阴阳两极，它们相互吸引从而产生场景。场景是一种商业力，可以拉近商品和用户的距离，直至商品和用户完全重合，最终达成“人货合一”。

只有在特定的场景下，用户才可以在特定的时空中接触商品的信息，用户经过心智的加工处理以及外部环境的触发影响方可与商品发生连接。不论是占领心智还是立即购买，都是人在场景下与商品连接而成的。

由于场景的多元和变化，让用户和产品的匹配异常艰难。只有通过持续的动态运营，不断捕捉、触达用户的内心并进行快速地方案调整，才可以建立用户和商品的连接通道，从而达到以用户需求为开始，以用户反馈为结束的闭环系统。

商业最佳实践：精益产品创新

基于对商业变革的深刻洞察和理解，我们落地辅导了大量传统企业成功互联网+转型，帮助企业掌握新商业下的经营思维，制定企业转型的方案和路线图，成功搭建符合互联网+需求的全功能创业小团队。丰富的一线商业管理咨询经验，让我们得以在业内开创性地提出了“精益产品创新”系统理论。

“精益产品创新”以“人货合一”为终极目标，强调用户需求的洞察和产品方案必须有效匹配，从而成功打造用户内心渴求的极致爆品。“人货合一”这个终极目标通过“创新双循环”不停迭代、逐步逼近：“创新双循环”中的“小循环”帮助企业团队快速低成本试错，挖掘用户底层需求；“创新双循环”中的“大循环”通过合理建立量产和用户增长模型，帮助企业跳出营销广告重度终身依赖的恶性循环，以种子用户为爆发原点，通过口碑传播和人格背书形成市场快速精准的击穿效果。

朴素初心

身在波澜壮阔的转型大时代下，我们始终抱有朴素初心：在互联网+时代的浪潮中为传统企业商业转型站台，为传统企业价值升级发声。我们秉承工匠精神，希望能够打造一款极具诚意的著作：本书大纲迭代更新20多次，全书超过10万字，研究案例超过150个，设计制作PPT胶片300多页，细节修改不计其数。

很高兴能够再次与机械工业出版社合作，尤其感谢出版人杨福川先生，他细致入微的工作为本书顺利出版提供了有力保障！感谢陈绍威、韩奇对本书进行的细致的编校工

作！感谢在商业转型咨询专业里毫无保留信任我们工作的诸位传统企业创始人和决策者！

这是一个直连时代，关于本书的任何商业合作和话题研讨，欢迎联系作者刘官华老师，微信号：Leo5002。

第1章　人货场论：商业的速朽与重生

第1节　商业逻辑刷新

互联网+时代新商业，在夹杂着喧嚣、躁动和浮夸的同时，不断催生新的商业模式、科技发展、社会应用，从而越来越深刻地改变着传统商业社会。

当一些人还在思辨着“互联网+”是实体工具还是主观思维、是“互联网+”还是“+互联网”的时候，商业逻辑在不确定性和无商业边界等规律的影响下已然迭代刷新。

只有清醒地认识到现实商业的困境并洞察其背后的原因，才有可能重构新的商业逻辑。

互联网+时代传统商业的三大生死劫

进入互联网+时代，商业逻辑发生着巨大的变化，商业角色需要重新定位，商业理念需要系统升级。企业在创新的实践中，都会面临成本、创新、渠道这三大问题。

第一，成本优势荡然无存。很多中国传统制造厂商竞争的武器只有一个，就是拼成本低价。中国企业能够获得明显的成本优势有三个主要原因：劳动力成本低，企业支付给劳动力的费用与国际相比处于低位；土地价格低，地方政府招商引资，大规模建立产业园、创新基地等，为企业提供大量的低价甚至免费的企业用地；环境污染成本低，由于立法滞后、执行困难等原因，加上历史因素和发展需要，企业对环境污染的代价并未能及时反映到成本税收中。这“三低”加在一起，导致中国制造业成本长期处在较低的水平。但近年来，随着国内各项环境政策的出台完善和其他发展中国家的迅速崛起，我国的制造成本优势不断缩小。

第二，产品能力逐渐丧失。互联网+时代来临之前，很多企业都是靠着积累的深厚的行业经验在赚钱，他们凭借在某一领域长时间的积累，掌握了其他竞争对手无可比拟的竞争优势。但是，在互联网+时代，非正面竞争的对手频频出现，原来的产品能力变得孱弱。新的互联网商业模式的引入、产品和服务的结合、内部资源与外部共享共振，都在不停改写原有行业内部的关键成功要素。创新迫在眉睫，但很多企业没有搭建健康创新环境、组建复合型创新团队、改造考核和激励等的经验和方法，显现出的结果是创新的产品始终无法产生，眼睁睁看着既有市场被竞争对手蚕食，最后不得不拱手让出仅有的市场份额。

互联网+时代传统商业的三大生死劫

第三，渠道优势瞬间瓦解。很多在传统经济时代下风生水起的企业都具备一招制敌的杀手锏，那就是强大的渠道能力。谁的渠道铺得广，谁的出货量就大、回款快，从而在公司运营速度上快人一步（销售有销量和出货量两个不同的概念，销量是直接有人买单，即消费者、顾客购买的数量，而出货量是指厂商将货物卖到渠道里的数量）。渠道商强大的出货能力一度让渠道能力成为企业制胜的法宝。然而在互联网＋时代，多层级和冗杂的渠道体系消耗着大量的企业资金，让终端售价再高一层，无形中也进一步弱化了企业的竞争力。

因此，在互联网+新经济兴起和传统经济环境衰落的冲击下，企业原本建立并赖以生存的成本优势、产品能力和渠道体系都在承受巨大的冲击，大量传统企业经营惨淡。

1.成本优势荡然无存

成本优势让国内的制造业获得了巨大的发展空间，价廉物美是企业产品竞争的利器：同样的价格却有着超群的品质。这在国内经济快速发展的初期，人们普遍追求性价比的时候是具有极大优势的。物美价廉的产品不仅在国内受到欢迎，世界范围内也对中国的产品有着旺盛的需求。以造鞋行业为例，目前我国鞋类产量约为113亿双，占到了全世界总产量的60%以上。

东莞兴昂鞋业是全球十大鞋业制造商之一，如大家耳熟能详的耐克、LV、Timberland，都与它有过代工合作。2009年兴昂鞋业最辉煌的时期，工厂员工人数一度超过万名，不仅解决了大量的劳动力就业，还为当地贡献了可观的税收。然而，这样一家鞋业生产巨头却在2016年初黯然倒闭了，是什么力量让这家庞大的工厂瞬间倒闭？一个重要的原因就是不断攀升的成本，这使得企业原本就很低的利润空间丧失殆尽。相关数据显示，中国制造业的劳工成本已经占到了总成本的12%，这一数据远高于印尼的1%、印度的4%、泰国的5%，同时，国内的人工成本还以每年15%的速度在增长，经济学人智库（Economist Intelligence Unit）研究显示，中国的劳动力成本已达到每小时3.27美元，较越南高出三分之二，较印尼亦高25%。

鞋业流水线的工人

受到成本上涨冲击的，远不止是造鞋业。2015年前后，三家手机代工厂商几乎在同一时间段相继倒闭。2014年12月，台湾胜华科技在内地的三家手机面板全部倒闭；2014年年底，东莞奥思睿欠债1.1亿，老板跑路；2015年1月，兆信通信资金链断裂，董事长高民在留绝笔后跳楼自杀。这三家企业都有各自迥异的失败原因，但有一条却是共同的，那就是企业经营成本在不断抬升，一旦超过正常经营所需的红线，倒闭就成为迟早的事情了。

2.产品能力迷之丧失

我们观察到，曾经基业深厚的企业，在新产品创新方面一再碰壁，无法把握用户的真实需求，长时间无法拿出一款爆品，品牌市场号召力逐渐减弱，逐步被新兴企业的跨界产品蚕食和挤压。

传统企业产品的弊端

以联想为例，2015年联想的PC业务占全球的21.6%，连续十一个季度销量全球第一。联想是一家高度国际化的企业，在收购IBM和MOTO的国外企业后，内部人员结构复杂，极具国际化。通过良好的外资整合运作，联想在PC端市场里获得了巨大的成功。

然而在PC领域不可一世的联想在智能手机市场却一再碰钉子。2015年联想手机市场的占有率同比下跌13%。但联想在手机领域不可谓不努力，从乐phone到K系列，再到VIBE以及ZUK，频频推出新款和新系列，然而，这并没有让联想在手机市场复制其PC端的成功。同样是3C产品，对于联想来说，品牌、技术、资本、工厂都没有明显短板，为什么在手机市场就始终拿不出一个期待已久的成功?

联想K3手机以小米销量最高的红米手机作为对标产品。红米手机最大的卖点是其超高的性价比，而联想的目标则是打造一款比红米性价比更高的产品。价格方面，红米手机当时定价为699元，K3则为599元，加上并不低于红米的产品性能，K3手机的性价比明显高于红米。

但是，K3并没有获得太多的市场关注，销量和影响力也远没有达到与国民手机——红米相提并论的水平。究其产品未能成功的原因，其中最重要的一点就是对用户需求未能准确把握。手机行业的竞争异常激烈，新产品源源不断地加入市场，想要单纯靠硬件的功能稳稳地留住用户已经成为天真的童话。因为，手机硬件、手机的操作系统、软件产品等组成了一个综合的使用体验，这个体验远比产品质量、性价比更重要。

软件的升级、体验的改进均来自于用户对产品的反馈。小米的MIUI社群在用户反馈方面就起到了极大的作用，帮助产品快速迭代升级，提高产品体验，也增强了用户黏

性。而联想则明显缺乏快速收集用户反馈的渠道和手段。

联想乐檬K3手机

产品能力丧失的另一种表现是产品缺乏牢固的核心竞争力，传统商业的产品大量同质化，现有竞争力仅集中在价格和产量两个方面。

我国是办公椅的生产和出口大国，2015年办公椅出口金额高达22.3亿美元。如此高的出口量却没有孕育出一个有说服力的品牌。相比之下，美国品牌Herman Miller的一把椅子却可以卖到一万元以上。同样是一把办公椅，Herman Miller通过对用户行为的细致研究和无数次的实验，打造出了蝉联近20年的“世界上最舒适办公椅”。Facebook总部、乔布斯、比尔盖茨、奥巴马、美剧《生活大爆炸》中的谢耳朵、《糗事百科》的王坚、锤子科技的罗永浩都是Herman Miller的忠实粉丝，而这把办公椅也一度成为衡量一家公司对员工关怀程度的标准之一。

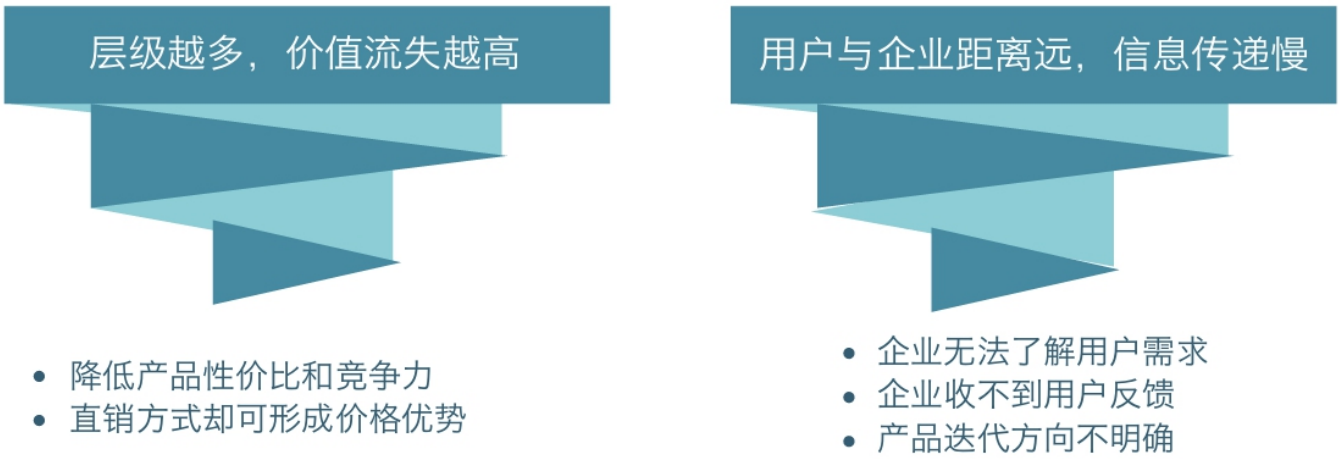
Herman Miller（赫曼米勒办公椅）

没有创新产品的加持、没有持续创新能力，企业便丢失了明天，只能在眼前黑暗和今后更加黑暗的恶性循环中惊恐不已。

3.渠道优势瞬间瓦解

渠道体系的建立对传统企业有着举足轻重的影响，因为在传统的商业逻辑中，现金流来源于商品变现。企业耗费大量成本将各种原材料最终转化为商品，它们必须快速将商品出售变现才可以收回资金，然后将资金快速投入下一阶段的研发、生产和营销中，形成下一个增值循环。所以，渠道体系的建立相当于传统企业获得成功前的临门一脚。若在渠道建设方面落后于竞争对手，缺乏强大的出货能力，前期在产品研发和生产中的投入也会前功尽弃。

传统的“渠道为王”存在两个明显的弊端。第一，渠道铺设越广，层级越多，流失在渠道中的价值就越高，反映在产品价格上则会降低产品的性价比和竞争力。许多互联网企业正是通过去中介化、直销的方式，直接规避渠道成本，形成明显的价格优势。第二，层级越多意味着用户与企业的距离越远，信息的传递越慢，那么噪音和失真几率就会增大，企业无法真正了解用户对产品的反馈，进而导致用户需求和产品迭代方向不明确，而这种反馈不畅的劣势也在强调用户直连的互联网+时代被无限放大。



传统“渠道为王”的两大弊端

不幸的是，“渠道为王”的思路早已根深蒂固，成为传统商业逻辑里的当然存在。以传统的电视机行业为例，工厂将电视生产完成后，批量地从工厂运输到各大经销商和代理商的手上，再从代理商进入终端店铺，在终端店铺中通过导购人员进行产品销售。高度依赖渠道出货的背后，隐藏着的却是产品高度同质化的尴尬。试问如果将电视机上的商

标去掉，有多少用户可以真正分辨出哪款电视是TCL的，哪款是创维的呢？

反观互联网新业态的乐视生态电视，它用三年时间完成了销量从0到300万台的里程碑，并在2016年完成了年初定下的600万台销售目标。乐视能够快速在早已成为红海的电视行业杀出一条血路，秘诀就在于乐视的成本定价。为什么乐视敢用成本定价？因为成本定价的更深层逻辑是抓住了用户的核心需求。用户购买电视的诉求是观看喜爱的电影、电视剧等，而不是单纯地购买一块显示屏。所以，乐视通过电商平台和自建销售平台的方式减少渠道成本，用成本价出售硬件，再通过超级电视这一入口为乐视的内容产品引流，开辟全新的电视销售模式，在极短的时间内瓦解其他传统电视企业长久以来建立的渠道优势。

乐视超级电视的成本定价

乐视以内容产生用户黏性

可喜的是，以创维为代表的国内家电企业积极复盘反思，并且取得了阶段性的成果。对于传统的企业而言，做出这些改变是需要巨大勇气的。希望更多的国内电子制造企业能够以更加开放的心态去拥抱互联网+，适应时代的变化，从而创造更大的社会价值。

互联网+时代商业命题是无边界的

传统行业的三大生死劫之所以会出现，背后的逻辑是统一的，那就是互联网+时代的用户需求已从有边界变为了无边界，传统企业无法准确把握用户需求，自然也无法适应新时代下无边界的商业逻辑。无边际的商业命题具体体现在以下三个方面：

第一，需求主体透明。传统的商业环境基于“一手交钱、一手交货”“人货两清”的商业原则，买卖双方有明确的交付方式且有明确的需求提出方。购买方按照自身需求，

对供货方的交付物提出明确需求，供货方必须且唯一对需求方负责，通过满足需求方的需求达成商业交易。

但在互联网+时代，需求的主体变为茫茫多的受众，成为一个相对泛化的概念，即需求主体是每个具体的典型用户，也可以说是具备同样特征的一个细分目标市场。但有一点根本的变化就是明确的需求方已然不复存在。没有人在产品方案使用前来锁定交易，提出详细的规格说明和交付方案，需求主体要求拿到产品方案并且试用后再坐下来谈交易细节。泛化主体的透明让单一稳定、主体明确的需求方消失，供给方失去了工作边界。

第二，需求内容模糊。传统商业里，为了交易能够顺利达成，需求主体即购买方，会尽可能详细地将需求规格事先明确下来，并反复核对，确保双方的理解一致，从而为一次性完整的交付提供必要的沟通和信息保障。

而互联网+时代，需求的内容不再清晰，甚至无法言说。需求方的泛化也进一步导致需求内容的模糊。不再有可以直接定义、衡量、检查的明确需求，取而代之的是模棱两可、似是而非的需求。如果商家毫无分别地全部满足所谓的“需求”，很有可能会走上歧途：需求的本身可能是“伪需求”。

第三，需求实践动态。在相对固定的行业环境中，为了使顾客进行持续、稳定的交付，商家持续完善工厂工艺、操作流程，期望品质控制和“一次做对”。

互联网+时代下，需求的主体和内容都无法确定，这就导致对真正需求的实现方式也无一定之法。原本行之有效的作业方式、商业模式、定价组合、品牌战略，可能由此瞬间坍塌，令人无所适从。

以洗衣机这个常见的日常消费电子产品为例，来看商业边界透明是如何影响企业运营的。传统的洗衣机生产企业的思路是，首先要识别出需求主体，通过对主体的沟通，梳理出明确的产品规格说明。例如，驱动方式是DD驱动还是传动方式，容量是6公斤还是8公斤，需要多少种洗涤模式等。对于工厂而言，产品研发和生产都有明确的目标和单一的指向，评价产品的标准就只有做到和没有做到的区别。

无边际的商业命题

而如今，需求变成了“做一款体验好的智能洗衣机”，这就给企业带来前所未有的挑战。什么是体验？什么是好的体验？什么是智能？这些概念无法像过去一样被明确定义和量化，并写入产品需求规格书里。所以，众多工厂的研发生产部门不可避免地陷入了一片茫然而无所适从。

互联网+企业应对之法

1.从计划管理控制到持续迭代试错

计划管理控制已然无法跟上时代超高速变化的脚步。从底层而言，特定的经营方式是由该种方式所需要解决的商业命题的内核决定的，如果商业命题的内核发生变化，必须及时审视经营方式的适用性。

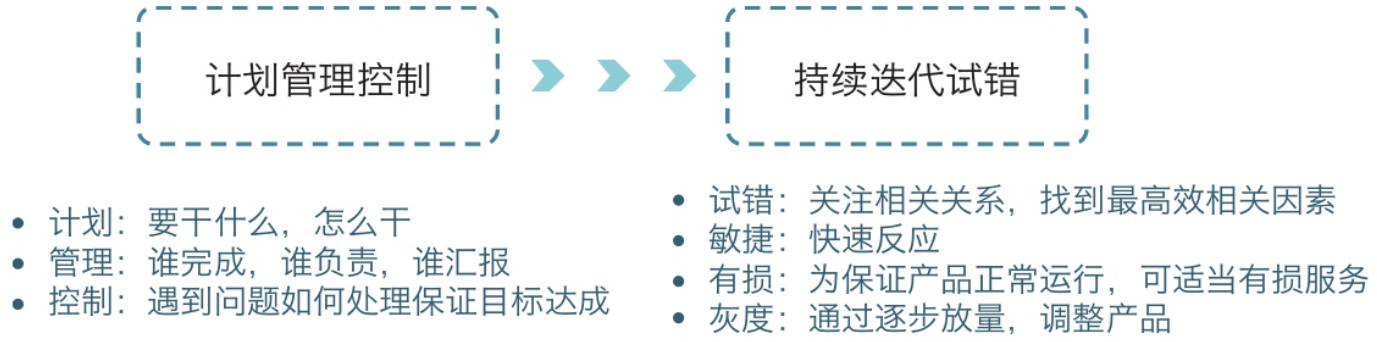
传统的商业命题的内核是确定性，有着明确的目标，且存在的变量极少，可以根据解决问题的步骤和运作方式，按部就班地排布工作计划和安排解决方案。

什么是计划？北宋时期，丁谓巧造玉清昭应宫就是典型的通过巧妙计划，成功达成目标的案例。公元1009年，丁谓负责修建玉清昭应宫，动工前面临三大难题：第一，建造皇宫需要大量泥土，但京城中空地很少，需要从郊外取材；第二，建筑材料需要从外地经港口运输，但港口离京城很远，运输时间长；第三，皇宫的建造过程中会产生大量废料，将废料运输出京城同样非常耗时。丁谓针对明确的目标，制定了一套巧妙的解决方案：第一步，从施工现场向汴水挖数条深沟，将挖出的土作为施工材料，解决泥土问题；第二步，将汴水引入深沟中，使船只可以将建材运送到工地附近，解决建材运输问题；最后，当材料运输任务完成之后，将沟中的水排掉，把工地上的垃圾填入沟内，使沟重新变为平地。一举三得，不仅节约了时间和经费，而且使工地秩序井然，使城内的交通和生活秩序不受施工太大的影响。工程原先估计要用15年的时间建成，而丁谓征集动用数万工匠，严令日夜不得停歇，结果只用了7年时间便建成，深得皇帝赞赏。

丁谓造宫

什么是管理？最通俗的定义就是明确什么人负责什么工作并如何顺利完成。《圣经》中的摩西岳父就是管理学上的经典案例。摩西喜欢事无巨细，凡事都亲力亲为，由于需要审判的百姓众多，每天都非常辛苦。摩西的岳父叶忒罗给他提出一条建议，让摩西在百姓中挑选出有才能并且忠于耶和华的百姓，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，管理百姓。将权力下放，让他们随时审判百姓，大事向摩西报告，小事则可由自己判断。这样既减轻了摩西的担子，又让审判过程变得更加高效。这就是最朴素的管理工作案例。

什么是控制？遇到问题时如何正确地解决，遇到问题后如何保证目标的达成。中国古代的御史巡查就是很好的例子。皇帝远在京城，各地大臣管理自己的地方政务，但皇帝还要派一个御史去巡查，去控制，监督地方大臣干得怎么样，看老百姓是否安居乐业，地方管理有没有贪污腐败。



互联网+企业应对之法——从计划管理控制到持续迭代试错

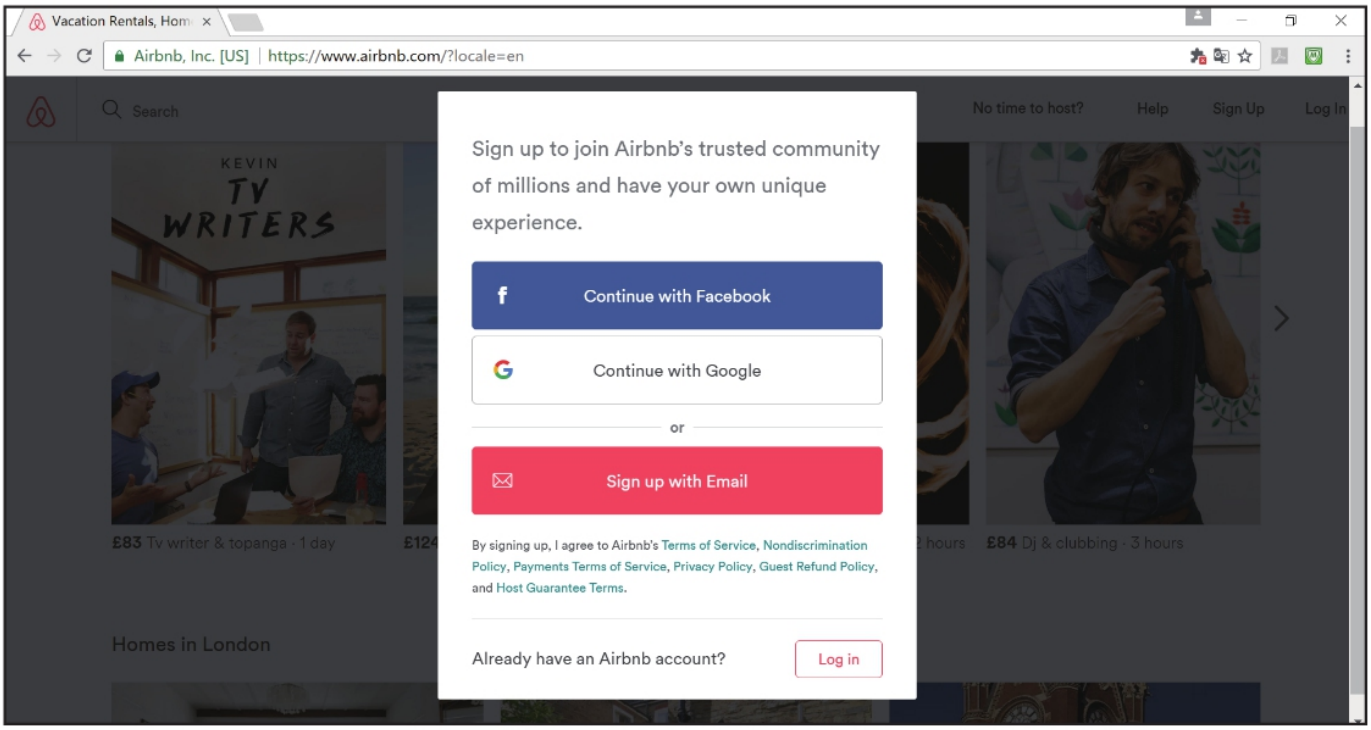
然而，计划、管理、控制都需要有一个前提，那就是在做一件相对确定的事，这件事可以通过计划、管理、控制达成确定的目标。互联网+时代里，问题、目标、边界都不确定，无法像过去一样通过计划制定管理体系达到既定的目标。

正因为新时代的不确定性，计划管理控制已不再适用，企业需要从原本的理念升级成为更加适合互联网+时代的方式，那就是持续迭代试错，这其中包括几个重要的工作理念：试错、敏捷、有损和灰度。

（1）试错

Airbnb（AirBed and Breakfast，空中食宿）是一家联系旅游人士和家有空房出租的服务型网站。他们的产品团队就成功地通过试错的方式快速提高了用户的注册量。Airbnb在设计注册页面时面临一个不确定的问题：软件的登录入口有好几个，包括Facebook、Gmail账号等，如何排列登录入口可以提高用户注册量？设计团队运用试错的办法，在尝试了所有排列组合之后发现，将Facebook放在第一位能够将用户注册量提高10%。尽管这看似没有任何道理，只是通过实验得出来的一个结论，但是在互联网+时代面对太多不确定性时，试错是低成本高效率的工作方式。

需要强调的是，不要试图去寻找变量之间的因果关系，重点关注到相关关系。这件事情这么做相对较好，没有明确的因果关系。因为影响因素太过复杂，如果要将所有影响因素之间的因果关系研究清楚会耗费大量的时间和精力，而且很有可能在研究清楚因果关系之前，新的变量又出现了。



Airbnb根据A/B测试实验结果设计的注册页

（2）敏捷

风靡一时的QQ农场曾因“种菜、偷菜”成为全民参与的游戏。这款产品的研发团队在用户参与量最多的那段时间可以做到一周更新23个版本，即一周进行23次产品调整。海量用户在线，每天都会有新的用户反馈和新的用户需求，产品更新速度不可能一月一次，因为海量用户无法等待。所以这就倒逼产品团队必须要保证更新速度跟上用户的节奏。

想象一下，一旦产品出现线上问题，有Bug（系统缺陷或问题）出现，产品经理能够说：等一等，别着急，产品团队来负责计划排期，预计20天以后完成修改。让上亿的用户等待20天，用户真的会有耐心去等吗？

QQ农场

（3）有损

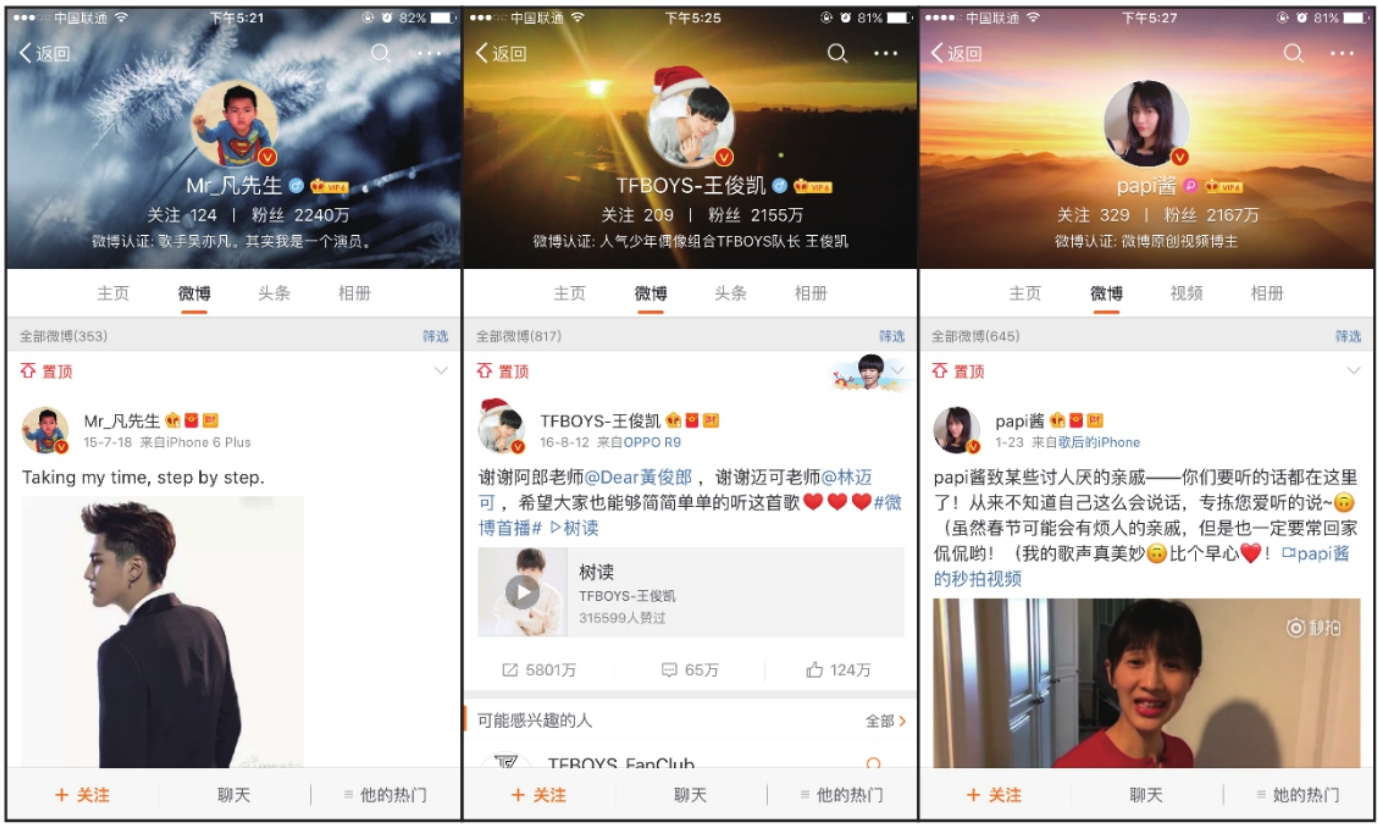
有损的核心在于不追求十全十美。在不可抗因素面前，产品的性能或表现必然会受到冲击，这种情况下应该追求接近完美、用户体验稍差却不影响使用的产品状态。

目前的共享打车软件就是很好的有损案例，比如使用滴滴App打车，非高峰期时，软件会清晰准确地显示汽车运行轨迹，让乘客了解路线详情和车辆所处位置。但是精确定位和轨迹计算对服务器的压力极大，遇到打车高峰期，很有可能会因为服务器过载导致整个软件瘫痪。因此，滴滴选择在高峰时段降低定位准确性，用路线轨迹模糊化处理的方式来降低服务器压力。尽管在这种情况下，用户体验有一定的下降，但却保证了高峰期产品的正常运行。

滴滴打车

（4）灰度

互联网产品在发布时，一定不是从0到1的全量发布，他们往往会先让一部分用户升级体验，遇到问题及时调整。这时使用产品的人数较少，影响面较低，出错的成本也就相对较小。等产品问题都处理好了，再允许全量用户使用。



新浪微博

新浪微博也使用了灰度发布的理念来提高产品体验。例如，在一些大V号发出了微博内容后，新浪会先将这条信息发布给5%的粉丝，同时检测粉丝对这条微博的互动程度。如果互动率高，就再进一步发布给15%的粉丝，逐步递进放量。灰度发布的方式有效地提高了微博原创内容的比例。

2.从有形能源到无形信息增值

互联网+时代的第二个应对之法是要从有形的能源增值变成无形的信息增值。在追求有形产品的同时，一定要延展思维到无形的服务增值。从趋势而言，无形服务的价值会快速增长，成为不可忽视的价值增值来源。

（1）传统企业追求有形价值增值

原来产品生产的过程是改变物品的形态，通过各种形态的劳动把物品重新组装，把原料变为另外一种形式，从而产生新的价值，然后在市场交易，实现价值回流。

曾在硅谷红极一时的Webvan是一家创立于1996年的O2O生鲜电商公司，它是当时硅谷运用GBF（Get Big Fast）快速做大的经典案例，成立三个月融资1000万美金。为了将水果蔬菜等产品快速分拣并送到客户手中，Webvan耗费巨资建设了一个特别高自动化分拣生鲜水果的流水线，在一个超大型的仓库里，所有工序通过机器人完成。该公司估值最高时一度达到85亿美元，然而这家硅谷创业明星却在2001年破产了。

导致Webvan快速陨落的重要原因是，这套完整的设施计划过于完美，缺少了最重要的市场信息输入，导致这套高科技设备成为闭门造车的产物。

GBF，又称“火箭式发射”创业，一般都始于一个天才创始人的伟大构思。创始人假设创业环境是高度确定的，创业过程中的影响因素也是可控可预测的，未来是可以被准确预估的，用户需求是明确的，解决方案也是确定的。但是Webvan的失败以及互联网泡沫的破灭，让硅谷开始反思GBF的创业逻辑，反思创业环境是否真的可控，反思不确定性对未来的影响。

曾经红极一时的Webvan

传统企业在封闭系统中追求有形的能源增值，但封闭系统会带来巨大的不稳定因素。举个例子，一个坐满人的屋子，如果把门关上，就是一个封闭的系统。这个系统在最开始的时候所有物品都摆放整齐，但是因为外界没有输入，这个封闭系统的熵一定会增加，也就是说这间屋子的物品摆放只会越来越混乱。那么如何让这个系统熵减呢？只有把封闭系统打开，外面有信息进来，比如请一个阿姨进来打扫就又干净了。

所以，闭门造车、拒绝市场和用户的信息会导致思路和产品越发杂乱无章，缺乏明确的目标。单纯地追求技术性的突破和性能提升，忽视市场需求和用户感知的结果，会导致企业生产出一批又一批“完美的废品”。

被称为“液晶之父”的夏普在2016年6月被富士康的母公司鸿海集团收购。夏普在液晶显示面板方面的技术优势众人皆知，更是开创了“四原色”技术，将夏普的技术水平又提高了一个层面。然而四色液晶面板的市场接受度相当低，用户对“更高级的技术”并不买账，导致大量的库存积压，无法变现。

夏普四原色电视

类似的企业还有瑞典著名的汽车制造商萨博（SAAB）。萨博被誉为世界上最安全的汽车品牌，一款90年代的萨博从2.5米的空中坠落，车顶着地，整个车身仅发生轻微变形。萨博内部对产品制定有超过60个安全指标，远远超过国际安全测试标准的17个。然而这样一个“良心企业”，却在2011年宣布破产。破产的核心原因是由于对安全性能近乎偏执的追求，导致产品平均成本和售价都过高。

用户对安全的感知只有在发生事故的一刻才更为明显，而同等价位的竞争对手尽管没有同等水平的安全性能，却在用户感知更强烈的配置、空间、内饰等方面有着明显的优势，导致萨博的客户群体一直无法扩大，销量不佳，最终黯然退出市场舞台。

所谓的追求极致产品，对于企业来说是一种正确的道德标准，但是以这种方式生产产品就错了。没有市场和用户信息的输入，不了解真实需求，再尖端的技术或极致的产品，没有击中用户需求或超越了用户感知范围，在充分市场竞争下，其结果只有失败。

SAAB（萨博）9-3

（2）互联网+企业追求无形价值增值

互联网+企业追求的价值的增值部分主要来源于无形信息。这个价值往往由于信息的稀缺性变得异常珍贵，甚至大幅度超过有形的能源增值的产品部分。

所以互联网+企业的原材料不再是单一的上游供货商的部件、粗材、配件等，同时更包含了市场的信息和用户的需求，将信息以原材料的形式输入到互联网+企业内部，通过研发生产，产生令人尖叫的产品体验。

为了让无形的信息能够顺利地传递和交付到企业内部，互联网+企业通常是“打开门”做生意：企业的边界不再是物理的办公地址和明确的团队组成，而是延伸到企业外部；将同一个生态下的兄弟企业，甚至竞合对手一同容纳，共同协作和互补，让信息自由流动的同时，信息的价值也在不停地增值和流转。

具体到企业内部的组成和团队，互联网+企业的团队通常是自由组合、动态搭配的。在一定期间内，为了完成阶段性的工作和项目目标，若干人员以相互间产生的价值作为依据自驱动组合，形成高效而完整的小团队进行无缝合作。这样的形式从外部来看一定是混乱的、无序的，甚至是失控的，但从信息增值的角度来说，往往是最高效的，创新和改变基于这样的规则也会层出不穷。

我们可以将追求有型能源增值的大工厂和追求无形信息增值的互联网+企业的生产场景进行对比。可以看到一家传统企业的大工厂，流水线林立，整齐划一，干净有序。机器在稳定持续的工作，流水线上的工人动作整齐划一，每个动作细节都进行过培训和练习，去掉了多余的步骤，只保留最基本高效的科学动作，从而最高性价比地完成工作内容。

与之形成鲜明对比的是互联网+企业，谷歌公司的团队成员在工作期间随意的走动、聊天，互相激发着新的创意和想法。看上去谷歌的员工基本没有任何“规则”，非常混乱，但是企业的目标非常清楚，就是更大程度地开放和引入信息，在企业内部让信息无衰减地自由流动，从而创造出创新的土壤和气候，形成信息价值的巨大增值。

左图为整齐划一的流水线，右图为谷歌总部的员工活动空间

3.从金字塔到小组织

第三个应对之法是关于组织的，要从过去的金字塔型组织转型成为小组织。金字塔形的组织是分层分级的，即从组员，到组长（Team Leader）、总监、副总经理、总经理、董事长一层一层分级的。

回顾整个商业组织的发展历史，经历了几个明显的发展阶段：

从金字塔到小组织

第一阶段，工厂制阶段，工厂制在第一次工业革命的时候获得了快速发展。一般情况下，家里面几个亲戚或者好友，成立一个合伙公司，大家都是合伙人，也没有分级，各自负责自己擅长的方面。

第二阶段，现代公司阶段。以电能广泛应用为标志的第二次工业革命到来后，现代公司成立了。现代公司把所有权和经营权分离了，工厂老板可以是一个人，由老板请职业经理人来对公司进行经营管理，经营的重点就是计划管理控制，这是现代的公司。

第三阶段，生态组织阶段。互联网+时代以后，生态型组织逐渐脱颖而出。生态型组织是将用户看作一种企业的外部资源，并将这种外部资源纳入到组织中去。原来企业内部的员工称为内团，将企业外部的资源称为外部团队。管理的重点变成了平衡企业的内部资源和外部资源，从而形成一个网状型组织。

从生态型组织的角度观察，互联网巨头腾讯公司在这方面有着明显的优势。腾讯很多产品的迭代速度很快，但产品团队的人数却并不多，有的产品团队也就十几、二十几个人，而竞争对手往往却是两三百人，20个人对200个人，每每都是敌众我寡。怎么能在人手有限的条件下做到比竞争对手的速度更快？腾讯有一招叫建立外团，除了内部产品团队20多人以外，还鼓励用户参与，帮助团队收集信息，协助活动的运营和推广，并做内容分发等，整个团队是内部团队加外部团队的总和，所以产品团队永远不会是一个人在战斗。

工作内容

协助整理视频分类

要求

1. 每天尽量能保证在电脑前3小时的工作（其实就是看视频啦）者优先。
2. 爱看各类视频，有一定分析总结能力者优先。
3. 积极，有责任心，在校大学生优先。

福利

好莱坞会员 Q币 Q公仔拿不停！

更有神秘好礼相送！！

请将简历+QQ号发至

2636432264@qq.com

腾讯很多产品都受益于外部团队的卓越贡献而得以良好发展，很多粉丝经常在凌晨一两点还不停地给产品团队提反馈意见，积极建言献策，包括宣传新产品，主动上报产品问题，外团已经起到了部分运营团队的功能。因此，在没有建立大规模运营团队的情况下，腾讯依然能够凭借外团的贡献，为用户提供良好的产品体验。而这也就是开放型组织的优势，高效利用外部资源和能量。

腾讯在建立生态型组织上的另一个标志性动作是投资离职人员社群——南极圈。通过离职员工自组织的形式，有效地将离职人员维系在腾讯的生态圈中。通过社群的信息交流，公司可以优先获得离职人员的创业信息，为大家提供创业投资，还会在创业过程中的IT基础设施建设提供帮助，而与此同时，腾讯也获取到好产品的优先投资权。

腾讯投资南极圈，人才在某种意义上等于回流了，以一种松散的形式聚合。无所谓人是否在腾讯工作，只要做出好的产品，腾讯主动投资或提供支持服务，这就是开放型组织的力量。

然而，腾讯的这种开放性心态也并不是与生俱来，这是腾讯在令全国网民瞩目的3Q大战后，努力反思并积极改进的结果。3Q大战之前，腾讯在互联网行业中就像一位富家子弟，一路顺风顺水，没有经历过重大的坎坷与冲击。但3Q大战爆发时，整个腾讯上上下下都受到了巨大的冲击，他们甚至动员了所有员工和员工家属为腾讯声援。随着事件不断发展，公司开始冷静下来反思问题的根源。针对3Q大战，高层人员曾多次召开会议讨论，但都没有得出有效的结论，于是他们转而求助于外部专家，对腾讯及其问题的根源进行诊断，在经历了一年多的诊断后，腾讯得到这样的结果：腾讯并没有太多道德或产品上的问题，关键核心的原因是腾讯太过封闭。在即时通信，甚至是泛娱乐行业，腾讯都占有非常高的份额，而树大招风，这很容易成为攻击的目标。与此同时，由于腾讯的强大，当弱小的对手主动发起攻击时，舆论也更容易同情弱小而批判腾讯。

吃到苦头的腾讯经过反思，决定打开大门，建立开放型组织，将企业的根基扩散得更广更深。而后，腾讯与京东、滴滴、饿了么、搜狗搜索、知乎、人人车等各细分行业的领军企业都建立了紧密的合作关系。如今的腾讯不再是过去那只形单影只，只会聊天的企鹅，它真正成为了一个阵容庞大且基业深厚的企鹅帝国。腾讯把DNA复制到各个地方去，这种扩张是无形的，没有一个绝对的本体，这就是生态型企业的力量。

要适应并转变成为生态型组织，需要做到以下八个互联网小团队的行事原则：

1）独立作战，团队成员能够基本负责该产品的闭环，尽可能少地消耗公司内部的其他资源。

2）聚焦产品，强调团队一切为产品着想，而不是聚焦老板，不再是老板让怎么做就怎么做。

3）结果导向，不是KPI导向，结果根据用户的最终反馈为标准，而不是以营收目标等其他内部衡量标准作为最终导向。

4）面向用户，意味着产品团队要成为用户需求的翻译官，将用户的真实需求翻译为产品功能和特性需求。

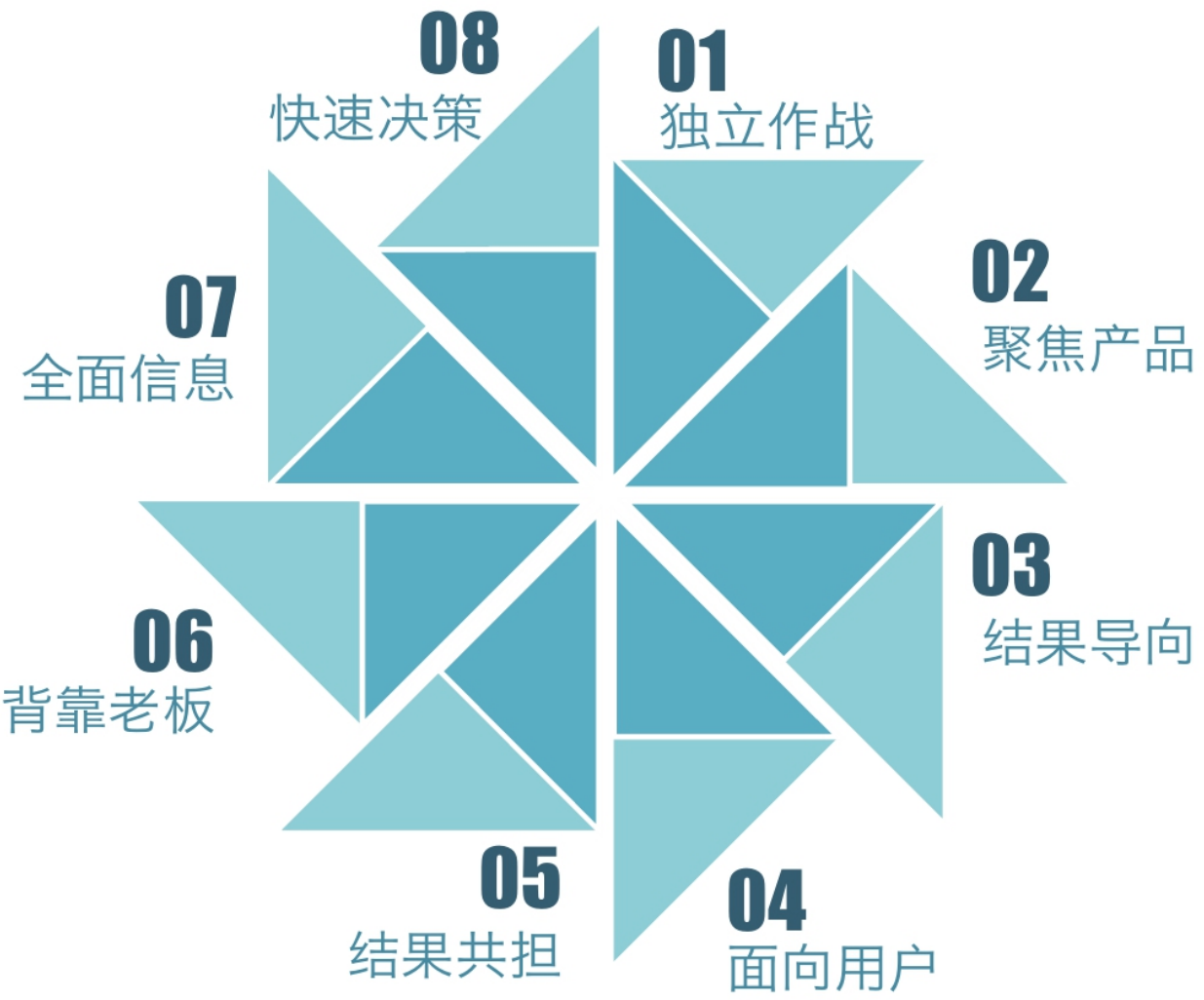
5）结果共担，要求产品团队组织扁平，层级少，所有团队成员共同为结果负责，而不是领导背锅，成员不受影响。

6）背靠老板，强调老板应成为产品团队的靠山，为产品团队提供资源、支持和战略指导。

7）全面信息，信息透明大于沟通，当信息足够透明时，可以帮助产品团队减少大量低效无谓的沟通和会议，让大家更聚焦核心工作内容并提高工作效率。

8）快速决策，产品团队要能够在短时间内快速适应市场环境和用户需求的变化。

互联网+的新业态就是，系统就像一个大生态，它是一个大丛林，而丛林法就是适者生存。但是，生存不是依靠自己的能力强、体量大，不是大者生存，否则恐龙可能现在还是地球的霸主。适者生存，只有那些最快适应环境变化的物种才能够生存下去。



互联网小团队的原则

世界观的颠覆导致商业逻辑颠覆

对商业逻辑更深层次的解读，与人们所处时代环境的世界观有着紧密的关系。世界观指人们对世界的基本看法和观点。概括而言，世界观主要有科学和宗教两类。科学的世界观认为只有被反复证明或证伪的事物才是可相信的；而宗教的世界观则认为上帝或神是第一推动力，所有的原因都可归因于神的范畴。这两种世界观的存在影响着商业的组织和开展。

人总是认为自己对世界观的信念是正确的，但是经过科学的推动，所有真理都会被颠覆，绝对真理会变得遥不可及。人们的认知会一层层叠加，既有认知不断被颠覆，比如宗教所说的“第一推动”，亚里士多德提出的“地心说”以及牛顿提出的“动者恒动”，都曾一度被公众坚信为颠扑不破的真理，然而时至今日，一切认知皆有局限。

牛顿是伟大的，因为他不仅发现了一个真理，还为人类构建了一个完整的世界观，而这个世界观就叫作机械世界观。牛顿认为，整个世界就是一大套机械，它会像钟表一样运行，源源不断，一环扣一环，而且所有事物之间都存在因果关系。物体为什么改变运行的轨迹呢？因为肯定有外力存在。

牛顿的机械世界观一度让人类产生了自己无所不能的幻觉，海王星被发现的过程就是很好的例子。在海王星被发现之前，科学家们对天王星的运行轨迹产生了疑问，因为它与根据牛顿定律计算出来的轨道存在偏差。笃信牛顿定律的科学家们认为，肯定不是牛顿定律或是自己的计算出现了问题，一定是因为还有一颗没有被发现的行星影响了天王星的运行。1846年9月23日晚，根据法国数学家勒维耶的计算和预测，德国天文学家伽勒在柏林天文台成功地发现了海王星。这是人类文明史上非常重要的一场战役，它证实了牛顿机械世界观的正确性，人们更确信这个世界是为我所用，是可以人为干预和控制的。这就是机械世界观，控制这个世界，改造这个世界。

科学总是以完全确定的方式维护自身的正确性，并在下一个伟大突破来临时毫不留情地推翻和改变旧有的认知。当世人都被牛顿世界观的简洁和力量所折服，并利用其进行了无数的认知探索和世界改造后，量子物理出现了。

量子物理不但是物理学领域颠覆性的变革，同时也刷新了人类的世界观。原本根深蒂固的认知在新的世界观下变得无力且苍白。具体表现为：

1）多态叠加。牛顿世界观下，人们认为客观物体一定有确定的空间位置，这种存在是客观的，不以人的意志为转移。而量子力学中，物体可以存在于一处也可以存在另一处（态叠加）。

2）意识改变现实。牛顿世界观下，客观的物质是不受主观意志改变的。而量子力学中，通过人的有意识的观察行为，是可以将叠加态的物体坍缩成纯态的（态坍缩）。

3）超距传输。火星的光子A和地球的光子B，如果两个光子处于纠缠态，对A施行的任何作用都会同时作用于B（量子纠缠）。

量子物理认知

这些根本性的认知颠覆了原有的世界观，人们不再认为世界是一个大机器，由不同的零部件相互物理耦合，互相联动。我们认为物体是无法单一独立存在的，万物处于互相作用的关系当中。人们无法通过认识事物的部分而认识整体，因为整体本身就是新的事物，需要整体性的认识。所以控制的思维必须升级到对关系的把握。

对量子力学的后知后觉

牛顿的机械世界观至今依旧深深地根植于人们心中，对商业组织的影响也同样深远。计划、管理、控制的商业理念依然根深蒂固。管理者将企业看作一台运转的机器，将人看作机器上的零部件，是流水线上的生产要素，通过层层管理就可以维持这台机器的运转。

世界观决定了组织形态。当世界观是牛顿的机械世界观时，计划、管理、控制似乎是唯一最优解。原来的工业管理、商科理论，都是阐述如何更好地计划与管理。

但是，当世界观从机械转向量子力学时，新的商业逻辑和组织形态并没有被广泛接受和传播。牛顿通过几个简洁的公式和通俗易懂的例子让世人快速接受了他的理论，但量子力学复杂深奥的属性决定了它难以快速普及的事实。尽管量子世界是具体、清晰的，但它也是神秘的，甚至对科学家来说也是如此。两位著名的理论家也对此做了评论。玻尔警告说：“如果谁没有被量子理论所震撼，那就说明他还不懂量子理论。”物理学家薛定谔（Erwin Schroedinger）在谈到量子理论的深奥难懂时说：“我不喜欢量子理论，但没办法，我总得跟它打交道。”

早在100多年之前，量子力学已经被证明是科学的重大突破，那么商业逻辑和组织形态是不是也应该变了？显然，世界被科学进一步推动，改变必然随之而来。但事实上，这个转变并没有顺利发生，如今传统企业的痛苦根源也正是在此：仍然在一个不确定的世界中使用过去确定性的商业逻辑和管理方法，无法迈出拥抱不确定性的第一步。

为什么到了互联网+时代，人们开始重新反思？因为互联网+时代商业的不确定性与量子力学有太多的相似性。互联网具备极大的不确定性，不存在成功的明确路径，无法一次性生产出完美的产品，也没有人能自夸说自己的产品就一定是完美无瑕的，网络环境极其复杂，用户分层分类极其复杂，不确定性占据主导，变量已经完全超出了计算范围。

第2节　互联网+时代全新商业角色：运营商

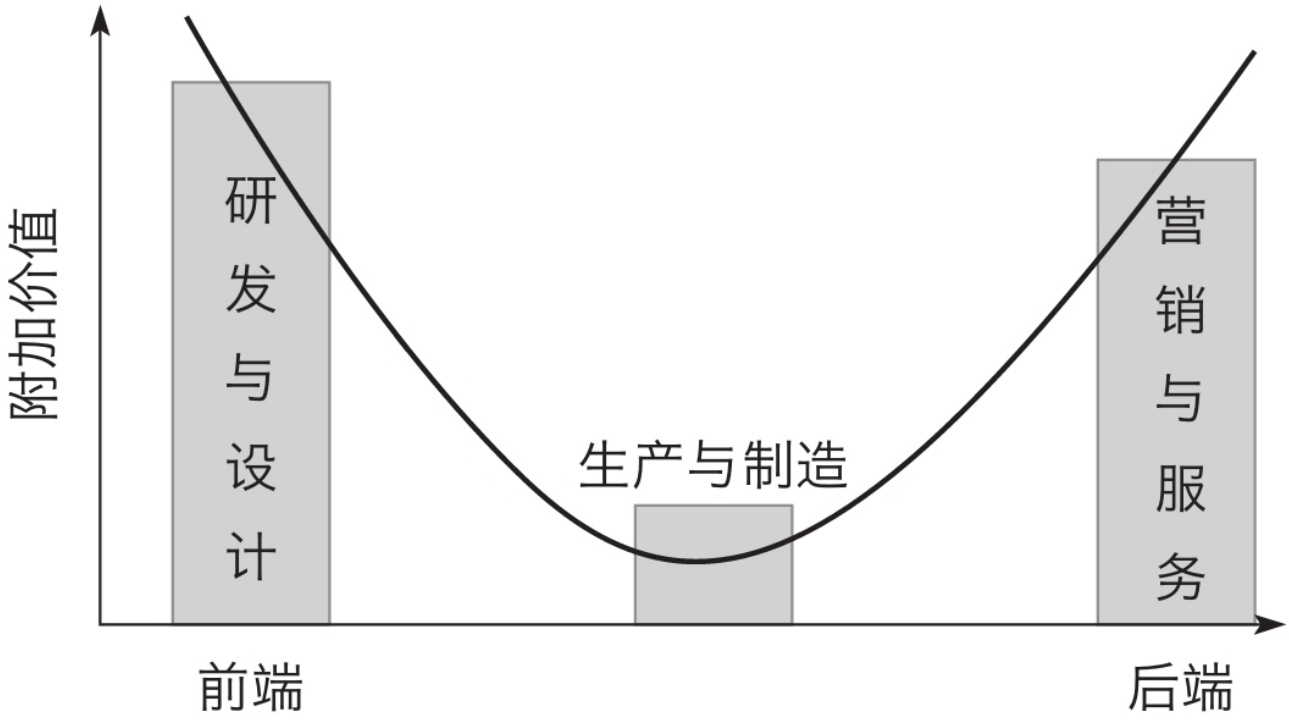
制造商和运营商的定位差距，根源于对产品的核心理解。如果产品还是几十年前有形原材料经过工厂加工制造出来的商品，那么企业仍然故步自封地存在于制造商的狭隘范畴；如果产品是有形的实物加无形服务，那么企业就必然要转变到运营商的角色。

产品生产并销售出去，对制造商而言是完成了全部商业活动，但对于运营商而言，一切才刚刚开始。

商业角色重新定位传统产业到互联网+

长久以来大家都相信努力是应该有回报的，勤劳肯干的工业精神是应该得到适当的经济补偿，赚取到合理的商业利润的。然而这一切在互联网+时代发生了颠覆性的变化。许多过去经营状况良好的厂商和企业纷纷因为利润太低，无法继续支撑，最后关门倒闭。这里面一个非常重要的原因，是这些企业无一例外地将自己定位在单纯的制造商角色上，而不是这些企业不努力、不勤奋。

根据宏碁集团创始人施振荣先生提出的微笑曲线理论，制造环节是整个商业链条中附加价值最低的环节，因此可产生的利润空间也非常有限。一旦定位卡在了制造商上，发展格局就被限制了。相信谁都不愿意让自己处在价值链的最低端，没有人愿意做这件事情。所以企业要给自己重定位，要从制造商转为运营商，要将产品运营起来。



施振荣先生提出的微笑曲线理论

人类进步史：连接革命

人是群居动物，是需要和同类进行频繁紧密连接才能更好地生存下去的一种生物。回顾人类进步的历史就会发现，人类的进步和连接方式的发展是紧密同步的，而人类的进步史也就是连接发展史：

1）蒸汽时代。随着科技的进步，人们发明了蒸汽机，进而研发出蒸汽火车、蒸汽轮船。高速交通工具的产生导致道路的根本变化，从而将原本散乱的路径升级成了密密的交通网。

2）电力时代。为了向分布在各地的用电单元传输电能，人们开始建设和改造并最终形成了密布的电网。

3）电子信息时代，发送端和接收端互相连接，随着连接的节点指数型增加，连接的线路形成了一张改变世界的网，即互联网。

连接的发展

与此同时，连接的深度也随着连接方式的改变而逐渐加深：

第一阶段，单向连接。中国古代运用的烽火台就是一个典型的单项连接的例子。烽火台是传递敌人入侵的重要通信手段，士兵通过烽火或狼烟了解战事情况，并继续通过烽

火的方式将发生的战事消息传递下去。这种方式传递的信息是单向的，只能从前线往中央传递，中央无法了解前线的具体情况，入侵的人数，需要什么增援，目前战况如何等。由于单向连接的信息量有限，并且信息传递方向是固定的，促使人类开始发明新的通信技术，解决单向连接尚存的诸多问题。

第二阶段，异步连接。所谓的异步是指信息的发出和接收有一定的时滞性，双方无法在同一时刻交换信息。异步连接的例子包括传统信件以及电报等。异步连接显著解决了单向连接的信息传递方向受限以及信息量小的问题，但是连接时滞性可能导致信息失效。同时，异步连接需要依靠许多外界因素的协助，信息传递的过程也存在一定风险。

第三阶段，实时连接。进入互联网时代，每个人与整个世界可以实时连接，永远在线，如无时无刻不在更新的朋友圈、微博、新闻。为什么低头族越来越多，人们总是拿着手机，因为害怕孤独，离不开实时连接，担心与同事、家人、朋友失去连接，产生焦虑。

类似这三个阶段，商业的连接也有着同样的发展轨迹，从失连到脉冲连接，再到现在的直接持续连接。

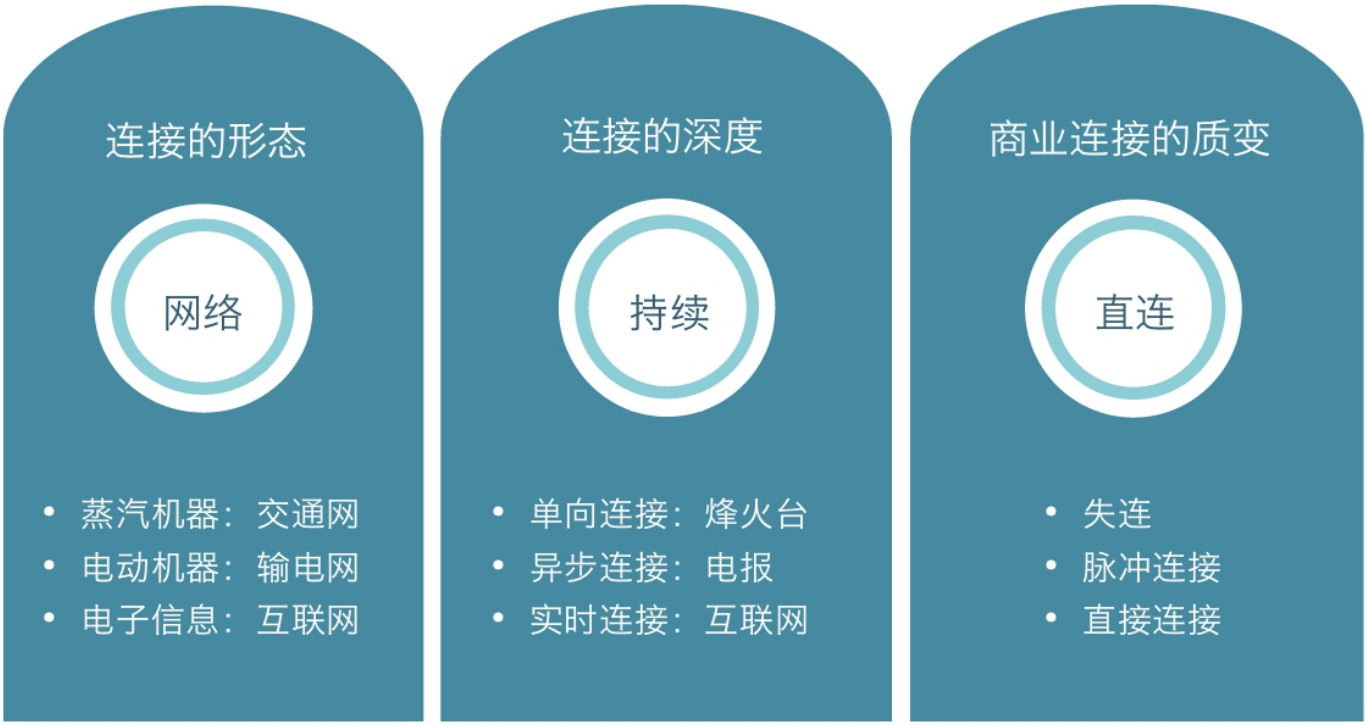
1）失连。以电冰箱为例，失连指工厂在卖出一台冰箱后，不会与用户或消费者产生任何二次连接。消费者付款，工厂出货，冰箱所有权交割是消费者与工厂的唯一一次连接。人货两清后，工厂收款并继续投入生产，不会进一步了解用户或消费者的属性和需求，也不关心冰箱的使用情况，因为产品所有权已经发生转移。

2）脉冲连接。失连的商业连接在发展了一段时间后，逐渐被脉冲连接所取代（指一个物理量在短持续时间内突变后迅速回到其初始状态的过程）。脉冲连接是指连接仅在需求出现时才建立，其他时间没有连接。需求出现的时间主要集中在消费者购买产品前，以及使用产品一段时间后出现使用问题时。售前，厂家在销售点安排导购人员，针对消费者的需求推销冰箱，过程持续到交易完成或终止于交易失败。在产品交易完成后，销售告知消费者售后服务电话，当产品出现问题时，消费者拨通该电话寻求售后的帮助，连接再次产生，持续至问题解决。除此之外的其他时间消费者没有需求时，连接不存在。

脉冲连接能够帮助消费者解决相对紧迫的问题，但是无法帮助企业了解用户使用产品过程中遇到的更细微的问题。但恰恰就是这些看似并不起眼的细节，能够帮助企业深入地了解用户行为和心理，帮助企业更好地迭代出极致的产品。

3）直连。互联网时代的冰箱厂商已经不再像过去，只关注售前和售后服务，而是把关注重心转移到了用户和用户行为上。人们购买冰箱的核心诉求并不是因为家里需要放置一台又大又占地方还耗电的冰箱，而是有储藏食物和饮料等易变质品的需求。记录下一天内冰箱门被打开的次数，分布的时间点，每个时间点放入和拿出的东西是什么类型等一系列数据，再通过细致的数据分析，便可以得到无数生动形象的用户画像和行为属性。

企业可以根据用户数据对用户行为进行预测并提供相关的增值服务，将产品边界外延，充分发挥通过直接连接收集到的数据的价值。试想，平时啤酒格子里都存有6瓶某品牌啤酒，当格子里只剩下一瓶时，冰箱可以提醒用户补货，甚至自动发出补货订单，这是多么连贯一致的增强后的用户体验。



人类连接进步史

商业角色重新定位——六大逆转

网络的密度升级、连接深度增加，给现在的商业生态环境带来了巨大冲击。原本的商业环境随着互联网的出现与之深度融合，从而进化成全新的商业。

新商业由新的商业规律支配，表现出完全迥异的特征。传统企业需要在新的商业环境下适应调整、接受改变，完成六个根本逆转，方可在互联网+时代下继续生存。

1.从出售所有权到出售使用权

传统商业有两个核心逻辑：一是工厂生产，一是市场销售。工厂生产是把原料和工艺进行整合，创造出产品价值，而销售是把产生的产品价值传递出去。对于工厂而言，先

花钱把原材料购买回来，获得原材料的所有权，然后再进行生产，赋予它一个新的价值，最后再将产品卖出去。由于工厂赋予了新的价值，所以产品卖出的价格要比原材料的价格高，从中获得合理的利润。这是原有出售产品所有权的商业运营模式。

相较于互联网+时代的出售使用权，原来的商业缺少了两块重要的拼图：

第一，在生产过程发生之前，是否对用户需求进行了深入了解？产品是否是按照用户需求进行设计与生产的？第二，交易过程完成后，是否进行了持续的用户反馈收集过程？

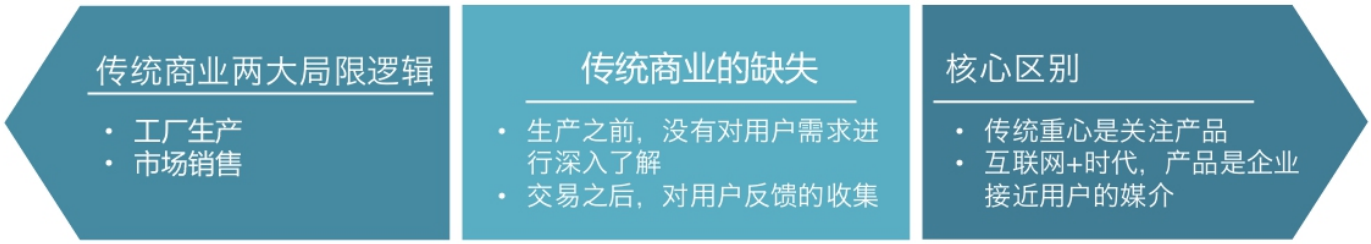
出售所有权与出售使用权的核心区别在于，过去出售所有权的逻辑中，产品是关注的重心，产品所有权发生改变直接影响企业的资金流动，企业关注如何降低产品生产成本的同时，追求快速将产品售出变现。而在互联网+时代，产品成为企业接近用户的媒介和挖掘用户需求的工具。因此，新商业的主体是以终为始，交易完成仅仅是持续服务的开始。持续服务的另一大优势是从用户使用过程中创造价值增值，不仅单纯地将产品卖给用户，同时还围绕产品提供相关的服务，这样不单能提高用户黏性，还可以创造新的利润点。

以产品为中心的交易在货币诞生前就已经存在，最早的以物换物通常是围绕食物和工具进行的。货币的诞生加速了交易的过程，成为所有权交换的核心媒介，但是所有权的交易在互联网+时代被逐步弱化。出售使用权而非所有权的现象不仅存在于互联网产品，还存在于实体产品和互联网+产品中。

互联网产品的自身属性决定了难以出售其所有权。例如，用户花费10元购买QQ的会员资格，得到的是QQ会员身份和相关联服务的使用权，用户对该QQ会员身份和服务并没有实际的所有权，所有权依旧归属于腾讯。游戏产品也是同样的道理，用户花费数千甚至数万元购买游戏中的虚拟装备，获得的只是在虚拟的游戏世界中使用装备的权利，而该装备对应的代码仍然属于游戏公司。

实体产品也有类似的应用。用户在购买宜家、山姆会员店等大型商场的会员卡时，获得会员身份相关联的权利，以会员身份获得更多购买产品的机会，这里也没有所有权的交割。

互联网+产品对使用权的应用更为广泛，2016年兴起的共享经济就是以出售使用权作为底层逻辑。大街上排列整齐的共享单车，如小橘、小黄、小蓝们（指摩拜单车、ofo单车、小鸣单车），用户在扫码支付的瞬间，获得的是共享单车的使用权，整个过程没有所有权的交割，单车还是归属于共享单车公司，用户获得单车的单次使用权。



从出售所有权到出售使用权

2.从疯狂出货到疯狂圈人

由于发生了从所有权到使用权交割的改变，随之而来，商业逻辑也需要做出相应的改变。第一个需要改变的是从疯狂出货转变成为疯狂圈人。

在出售所有权的思维限制之下，更高效的生产过程和平稳的销售结果是所有企业追求的终极目标：为的就是疯狂出货，赚取更高额的利润。高效的生产过程是为了获得有型能源的快速增值，通过获取更低价的原材料、更高效的工厂效率以及大规模的倾销产品三个路径达成。

福特最著名的T型车系列是“疯狂出货”理念最成功的案例之一。自1908年上市至1927年停产，20年的时间，福特售出了1650万台T型车，总销量直至今日仍然排在汽车销量史的前八位。它的成功正是得益于上述三大路径的集合。为了控制原料成本，1915～1925年的T型车统一使用来自日本的廉价快干黑涂料，而创始人亨利·福特那句经典的“任何顾客可以将这辆车漆成任何他所愿意的颜色，只要它保持它的黑色。”T型车是世界上第一款运用流动生产线进行批量生产的车型，标准T型车装配时间为12.5人工小时，而传统手工装配需要728人工小时，生产效率被极大地提高。T型车上市时的标准售价为825美元，是当时轿车的三分之一，无可比拟的价格优势让T型车的销量呈爆炸式增长，大量订单也带来了规模效应，以至于到1927年，T型车的售价下降至360美元。

T型车的成功让疯狂出货的模式受到了追捧，随后的近一百年里，疯狂出货是商业的核心话题。然而在过去了将近一个世纪之后，当机械世界观已经要被量子力学所逐渐取代时，疯狂出货的商业模式也逐渐走向没落，取而代之的是疯狂圈人。疯狂圈人的理念主要可以分成三个部分：用户量最大化、用户数据产生黏性、创造生态圈。

著名的福特T型车

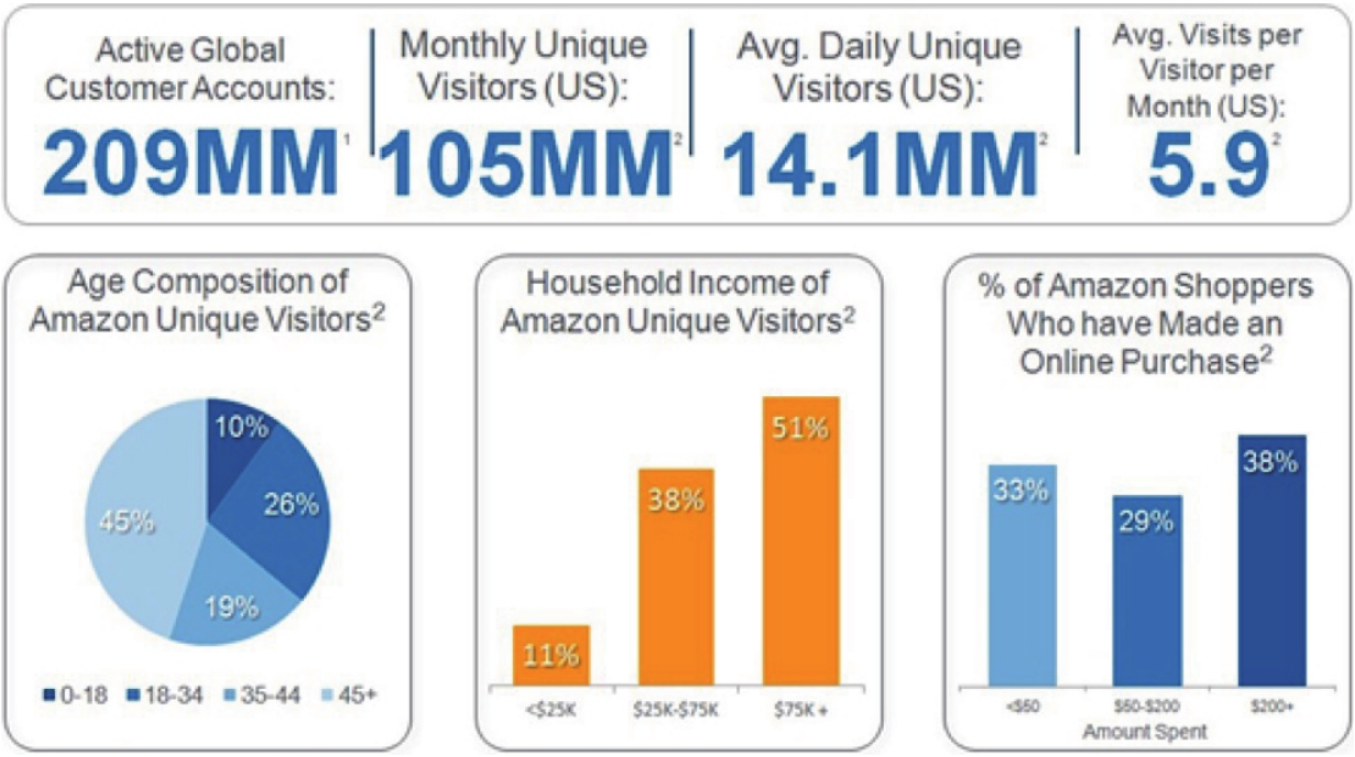
用户量最大化。近年来，用户量的争夺在互联网行业频频上演，从最初团购软件的“千团大战”，到随后打车软件和外卖软件的“补贴大战”，再到当前充斥周围的共享单车，背后的逻辑都是统一的——尽可能快地获得更多的用户量。传统的思维可能会认为互联网的这种烧钱模式是毫无意义的，因为看不到短期内盈利的机会。但是在互联网+商业模式中，用户是建立连接的基本单位，用户量越大，掌握的用户标签和行为属性越多，连接后的价值就越高。

美团于2010年成立，2015年与大众点评合并后，美团点评全年交易额超1700亿元，移动端交易额占比95%左右，年度活跃买家2亿，合作商家达300万户，覆盖中国1200多个城市，垄断团购行业。滴滴打车于2012年9月上线，2016年70亿美金并购优步中国后，日活跃用户超过1000万，估值破千亿级。

用户数据产生黏性。在获得大量用户后，随之而来的是持续收集到的用户行为数据。在传统的商业逻辑中，用户行为数据总是大量空缺，企业不了解用户的使用场景、用户的个人喜好和痛点，甚至不知道用户到底是谁。缺少这些信息导致企业无法准确地根据用户需求进行产品迭代，以至于产品体验不佳，用户黏性低，增值服务更是无从谈起。要改变这种尴尬的现状，最直接有效的方式就是建立与用户的直接连接并持续收集用户行为数据。

某电力设备制造运营商从2015年融资，建设能够持续收集用户用电信息并提供后续增值服务的电能云服务。该企业通过创新的制造工艺将原先造价过万元的电力检测设备成功压缩至低百元，该设备用于收集用电信息，通过无线Wi-Fi发送给运营商，不需要工厂专门建立机房，同时安装该设备时不需要停电操作。运营商建立云平台，将用户数据统一收集并处理，根据数据分析可以提供多项用电增值服务，例如：全天候在线监测、安全隐患预判、异动报警、制定节耗方案等。从制造商到运营商的转变让该企业完成了从出货到圈人的蜕变，不再紧盯产品售价和出货量等短期目标，而是将眼光放长远，瞄准潜力巨大的整个用电市场。每天企业的用电信息都被大量荒废，通过云平台对信息进行整合与处理，生成合理的用电方案和能源调度，不但能帮助降低能源损耗，更能使用户对产品产生强依赖和用户黏性。

从用户数据建立黏性的角度，亚马逊商城可谓是当之无愧的领头羊，80%的电子商务巨头都认为亚马逊的数据分析成熟度远高于同行水平。它通常给人的印象是一家典型的电商公司，创办于1995年，靠在线书籍销售业务起家，亚马逊发展至今也已极具规模。但是在2013年，著名科技网站TechCrunch作者Alex Williams撰文称，Amazon其实并非一家贸易公司，而是一家大数据公司。在10个国家经营，拥有200万个销售商，近20亿用户，亚马逊利用其超前的数据分析技术向用户提供个性化的产品推荐，并通过提供策划好的购物活动，步步引导用户买买买。亚马逊的个性推荐算法涵盖的因素包括购买历史记录、浏览商品记录、社交媒体热点、人际关系、特定商品趋势、购买史相似的用户的喜好等。这一套“神奇”算法的成果是，用户总是发现推荐商品正好是他们想买或感兴趣的，欲罢不能，于是不停地“剁手”。



亚马逊对活跃用户群的数据统计

创造生态圈。疯狂圈人的第三个部分是营造品牌生态圈，小米和乐视都在积极地往这个方向努力。小米创造生态圈的路径是，由小米手机引流，将用户吸引到小米的品牌周围，通过手机向外做智能设备延伸并与小米手机建立强连接。即使小米手机是利用成本定价，利润率较低，但是小米可以通过周边的智能设备获得更高的用户量和利润率。

乐视的超级电视也是同样的商业生态模式，通过一款硬件爆品大量吸引用户量，通过数据分析用户行为，为乐视旗下的内容和服务（包括乐视影视、乐视TV、乐视体育、网酒网、花儿影视）引流，将用户圈在自己创造的生态圈中，持续为用户创造价值，同时持续创造收益。

从疯狂出货到疯狂圈人

3.从成本领先到成本定价

从所有权到使用权的改变同样影响了企业的获利模式，造成了从过去成本领先战略到现在成本定价的改变。

传统商业依靠出售产品赚取利润，为了获得更高的利润空间，往往会通过提高生产效率和控制生产成本两种方式降低产品的平均成本。

生产标准化的产品是最常见的降低平均成本的方式。统一采购原料获得规模经济，通过使用相同的流水线和机器提高生产效率。压缩成本的必然结果是标准化产品，千人一面，问题也随之而来：同一品类的产品中虽然有无数款同质化的标品，但是用户的心智资源是有限的，只有极其有限的几个品牌会被用户所牢记。市面上的快消品品牌数不胜数，产品的质量也很难有本质上的差别，用户能够记住的永远是最近广告轰炸最厉害的品牌。因此，为了提高自身产品竞争力，企业只能不断通过成本领先争取利用更低的价格来提高产品竞争力。

成本定价主张的是不在产品利润率上做太多文章，产品定价基本与成本接近，通过低价快速接触到用户，并通过出售后续的增值服务以及周边产品获取利润。以增值服务和周边产品作为差异化，避免与同质化严重的标准品陷入恶性竞争。

成本领先的方法可以大致被分为三类：产品标准化、控制供应商成本、限制选择。

成本领先的方法

第一，产品标准化。将产品标准化彻底贯彻的企业代表，当属麦当劳领衔的快餐行业。麦当劳的产品标准化水平已经达到了非常高的水平，例如：使用贝壳式双面煎炉煎肉，将制作时间缩短一半；软饮料的温度保持在4摄氏度；面包的厚度一定是1.7厘米，面包中的气泡均为0.5毫米，那样的面包在口中咀嚼时味道最好、口感最佳；一份牛肉饼、一份薯条和一杯饮料的制作时间在50秒内。麦当劳对产品生产过程的严格要求确保了高效的生产过程和标准化的产品质量。无论走到世界的哪一个角落，麦当劳的味道总是非常稳定。相比之下，许多中餐馆对产品的制作过程没有明确要求，全看厨师的心情和发挥，同一家餐厅的菜品质量，甚至可能因更换厨师而发生显著的差异。

麦当劳的标准化生产

第二，控制供应商成本。控制供应商成本是沃尔玛的拿手好戏，连续多年蝉联财富世界500强榜首的沃尔玛已经在世界28个国家建立了11 633个门店。商品低价一直是沃尔玛最大的卖点，而支撑这个卖点的原因主要有三个：第一，沃尔玛向产品的生产工厂直接进货，避开代理商的介入，同时采用直接买断购货的方式，主动承担一部分风险，与供应商建立良好关系，确保获得最优惠购货成本；第二，采用中央购货制，以无可匹敌的进货量获得最高的进货折扣，将规模经济价值最大化；第三，提供辅助信息，帮助供应商改良工艺、提高生产效率，降低产品生产成本，从而提高沃尔玛自身收益。

第三，限制选择。限制选择，即减少产品生产的复杂程度或涵盖范围，降低生产和运营成本。美国的廉价航空品牌，美国西南航空，通过限制选择的方式，成为美国国内最成功的航空公司之一，载客量全美第二，全球第三，并且是唯一一家自1973年以来每年都在盈利的航空公司，即便是发生了911事件的2001年也不例外。西南航空将低成本战略运用地炉火纯青：旗下所有飞机只用波音737；没有头等舱和商务舱，全部是经济舱，而且不能选座位，所有位置先到先得；不提供点餐服务，只提供少量零食和饮料；建立自动检票系统，减少地勤人员；建立机票直销中心，减少渠道成本。美国西南航空围绕降低成本，设计了一整套商业模式，从而获得了领先于竞争对手20%～40%的成本优势。

成本领先固然可以在已有的市场上领先对手，抢夺竞争对手的市场，以成本的代价拖垮效率更低的一方。但成本领先的前提是大幅压缩利润，往往杀敌一千自损八百。而成本定价，实现入口产品的低门槛进入，以增值服务和二次收费进行收益反哺，反而可以创造更多的利润空间。成本定价是互联网+新商业形态下的必修课。

小米打着成本定价、高性价比等优势，在早已红海的智能手机市场杀出一条血路，成功地抢占了一席之地。根据IDC数据，2014年小米以13.7%的智能手机市场份额排名市场第一。以高性价比的手机作为接近用户的媒介，小米成功地将大量用户引向小米社群，并持续灌输小米推崇的理念和价值观，培育了一大批小米的忠实粉丝。如今小米的产品线已经从手机扩展到手机周边（移动电源）、智能硬件（智能手环）、极客酷玩产品（平衡车、运动相机）和生活方式类产品（净水器、插线板）。由于建立了生态圈，从多角度获利，小米在手机价格的承受力进一步提升。

台湾的诚品书店成立与1989年，并于1999年成为世界上第一家24小时经营的书店。由于租金昂贵且坚持开新店，诚品书店连续15年亏损。但诚品书店的体验却与众不同，吸引读者反复光临。普通书店给人的是一种冰冷的感觉，是一堆没有感情的货物堆积的地方，而诚品书店营造出了一股浓厚的求知氛围。走进诚品书店就能感觉到，周围都是热爱读书的人，有的会在一块开阔的空间里互相交流读书心得，也有的在地上找个没人的角落静静地看书。诚品书店在2013年荣获“亚洲最佳书店”的称号，并成为台湾一道亮丽的风景线。诚品书店的商业价值远远高于其书籍价格的总和，它创造了一个爱读书的人之间的连接，利用书店的物理空间将这些人圈在一起。诚品书店的品牌早已超越了书店的范畴，成为了一个深入人心的、温暖的、品质的品牌，成为读书人心中的圣地。

台湾诚品书店

通过成本定价起到引流效果的还有亚马逊推出的电子阅读工具Kindle。这款看似技术含量并不高的产品起到了颠覆人类阅读习惯的效果，2012年被美国科技博客网站BusinessInsider评为本世纪最重要的十款电子产品之一，然而入门级的Kindle售价不足600元。选择成本定价策略，正是因为亚马逊希望通过这款硬件，向其旗下的电子书进行引流，做到二次甚至持续收费。售卖电子书比实体书更具吸引力的地方在于，电子书没有库存，不需要物流支撑。在面世短短一年时间，Kindle的周销量便突破百万台。在大量圈人后，Kindle推出社交功能，可以在电子书中做书签标记，与其他读者互相评论留言，让用户对产品产生黏性。

新兴的共享单车是成本定价的最新应用，摩拜单车第一代半小时1元，ofo共享单车半小时0.5元，小鸣单车0.1元起。一角钱放在地上也未必会有人去捡，如今却能用来租到一辆外观时尚抢眼的单车，这听起来更像是天方夜谭。围绕着共享单车的谜团还有很多，例如一代摩拜的成本可能非常高，共享单车的折旧和损坏率非常惊人等。按照传统的逻辑，这样的定价策略是铁定亏本的，然而就在2017年1月初，摩拜单车完成了D轮2.15亿美元的股权融资，为什么投资人们还依然乐此不疲地往里砸钱？背后的逻辑是，单车本身就不是盈利的来源，仅仅是获客的入口。在收取这一毛钱的同时，共享单车公司可以获得用户的支付账号、生活轨迹、家庭和工作地址，甚至作息规律等内容丰富的用户行为信息。这样一座信息宝矿，投资人又怎么会放过？用户行为信息经过二次挖掘和整理后，可以与周边的商业进行嫁接，可以成为广告商展开争夺的新战场，到那时候，谁还在乎单车本身是否赚钱呢？

4.从零和游戏到用户参与

零和游戏是源自于博弈论（The Game Theory）中的一个概念，其定义是，参与博弈的各方在严格的竞争条件限制下，一方的收益必定意味着另一方的损失。在传统商业中，消费者与厂商就是零和游戏的关系，消费者的付出就是厂商所得。厂商为了更大地获利，诱导消费者付出更多，导致消费者对厂商不信任，甚至对立。新商业模式将用户放在核心位置，鼓励用户参与，强调用户是产品的一部分，追求用户与厂商共赢。

通过话术对消费者进行诱导是常见的传统销售手段，OPPO在2016年的大卖与导购们使用的话术有着紧密的关系。广铺渠道的OPPO在销售端也下足了工夫，每卖出一台OPPO手机，导购最多可以获得100元的提成，这种直截了当的激励方式让导购们卯足了劲卖OPPO。“华为P9这个摄像头是跟莱卡合作的，不过，R9s的摄像头像素是1600万，像素更高拍照更清晰。”“苹果手机用的是双核处理器，被OPPO的8核64位处理器完爆！”“三星Note7电池发生爆炸，所以三星其他手机的电池可能也有风险，但是OPPO的电池从来没有过这种问题。”话术对销量有着明显的推动作用，弊端是，诱导的本质是给用户更高的预期，当产品体验与话术建立起来的预期不相符时，用户会有上当受骗的感觉，导致用户体验迅速下降。

在某些特定行业，由于业绩压力，销售人员会进行过度销售，导致消费者产生厌烦和防御心理，导致体验骤降，消费者更不乐意掏钱，业绩更差，形成恶性循环。常见的例子包括美发店和健身房，工作人员在服务过程中反复询问“要不要办张卡呀，很优惠的”“充张卡吧，现在充一千送五百”。这种用力过猛的销售方式不但对建立信任没有任何帮助，反而容易让消费者产生防御心理，对产品和服务质量产生怀疑。

导致体验差并不一定是导购或销售人员的错，更多的是由于他们的工作性质决定。业绩压力和交易导向是从公司的角度出发的，而想要更好的体验，则必须从用户的角度出发。

说到体验好，不得不提起海底捞，一家以服务而非口味走红的火锅店。在海底捞，服务员的真正做到了“服务”两个字。排队时，主动送上零食和饮料，等待的过程中还提供擦鞋和美甲的服务；入场时，一路小跑着把客人带到座位前；点餐时，主动提醒客人可能点得太多了，并提供删减的建议；用餐时，给戴眼镜的客户发眼镜布，手机放桌上的用塑料袋装起来，防止被汤汁溅到。这些还都是最例行的服务，网上关于海底捞“变态服务”的内容还有很多，而这一切看似容易复制的服务动作背后，都来源于真正从用户角度的思考。

另一种做法是像宜家一样，完全不设置导购角色。在宜家里，每个站台或模拟户型的面前，都没有导购向顾客推销某个新款家具，让顾客完全没有负担，自由地靠近和体验自己感兴趣的产品。顾客可以在逛宜家时自由地接触大量新事物，并对新鲜事物进行充分地了解，无形中极大地提高了购买的欲望和几率。工作人员站在电脑旁边帮助用户处理信息，只起到支撑运营系统的作用，只有在顾客需要服务的时候，工作人员才会现身并高效地解决问题，进一步提升购买体验。

当消费者与厂商的关系极度紧张，甚至形成对立的境地时，双方积累的矛盾很可能一触即发，让厂商的信誉受到损害。2011年罗永浩砸西门子冰箱闹得沸沸扬扬，事情的起因是老罗家买了一个西门子冰箱，两口子经常因为冰箱门没关好导致东西解冻变质而发生争吵。一边说自己关了冰箱门，另一边说明明就没关，闹得很不愉快。后来老罗发现冰箱门如果稍微大力一点关上，很容易自己弹开，如果力量轻了，又容易关不紧。结果上网一查，发现很多用户都碰到相同的问题。老罗和西门子进行了多次交涉，依旧没有获得一个满意的答复，最终演变成了老罗砸冰箱事件。整个事件的背后透露出的现实是，厂商与个体消费者之间存在严重的对立关系。厂商没有和消费者做朋友，没有从消费者的角度思考，不但没有把产品问题处理好，最后甚至演变成了一场公关事件。

如果消费者与厂商之间的关系是以交易为中心的，那么两者关系天然对立，无法破解。想要改变这种对立关系，厂商需要将用户放在思考的中心，把消费者和用户跟产品相结合。用户参与产品有三种方式：用户决定产品内容、与用户互动、用户传播。

用户决定产品内容。《纸牌屋》的上映让Netflix的股价一度飙升至250美金，接近Netflix的历史最高点，第二季播出时北美观众数量更是飙升至3170万。Netflix通过大数据的分析应用来进行剧集的定位，分析结果具有很高的可信度，也预示了《纸牌屋》的成功。Netflix根据海量的用户数据推论出《纸牌屋》成功的关键要素有三：喜欢BBC剧集的用户、大卫·芬奇的表现风格、凯文·史派西的表演刻画。该剧共获得9项艾美奖项目提名，包括最佳剧集、最佳男主角和最佳女主角。2013年第一季度，《纸牌屋》帮助Netflix新增了200多万个用户。同时，Netflix发现许多观众喜欢将电视剧攒到一起，在短时间内一次看完。但是这种办法不但等待的时间长，而且有严重的被剧透的风险。《纸牌屋》选择一次发布整季，让观众可以一口气看过瘾。

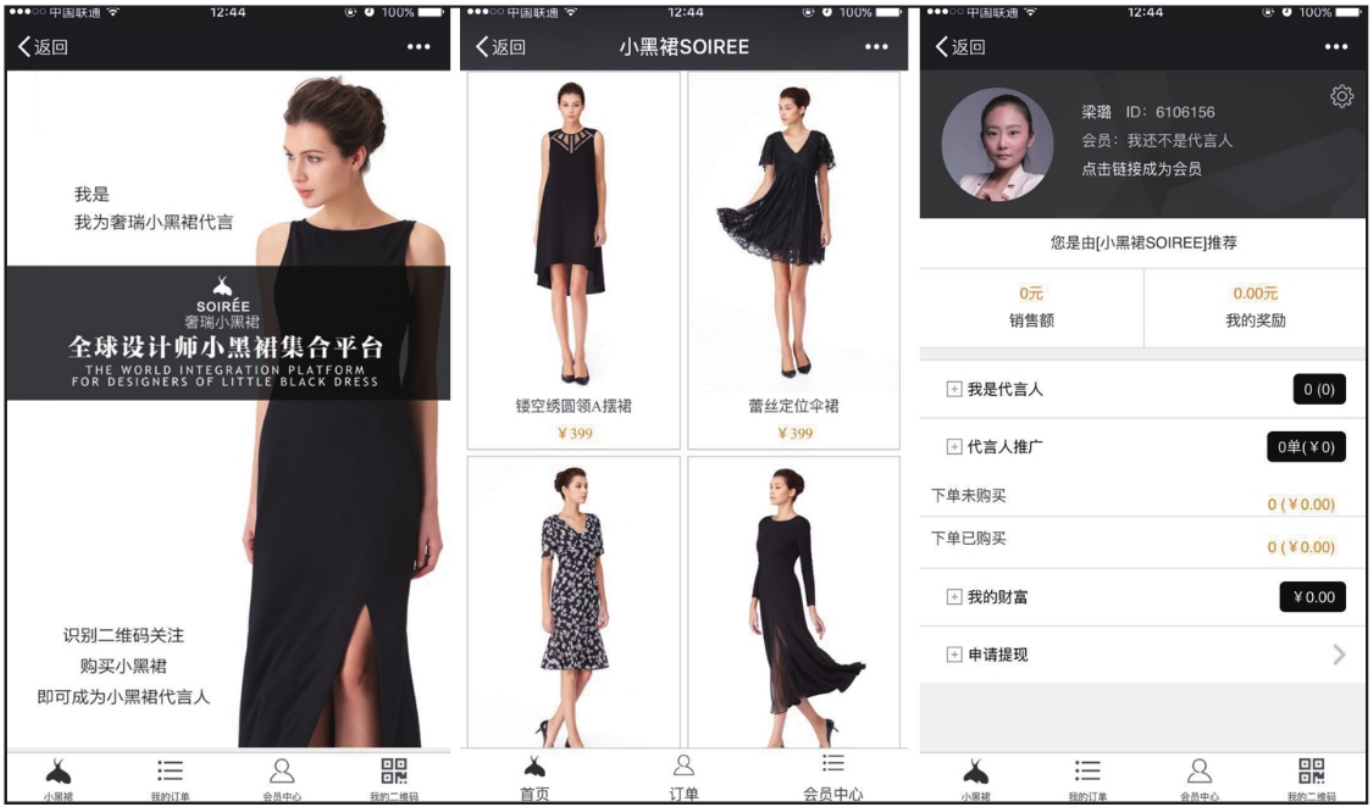
用户互动。企业与用户不是简单的买卖关系，而是主动与用户互动。航空公司普遍有规定，禁止空姐空少们与旅客有业务之外的接触，然而英国的维珍航空则选择剑走偏锋，主动鼓励旅客与空乘们进行线下交流，邀请空乘共进午餐。这样一来，空中的飞行不再是一趟无聊的旅途，而是充满了社交因素的社交场景。与空乘们保持良好的线下关系也有助于提高用户对品牌的黏性。

2016年，乐高在世界最具影响力品牌的评选中高居第二，谁能想象一个看似专卖玩具的公司能做到今天的影响力？这个神奇的丹麦品牌成立于1949年，而它持续的创新能力正是来源于与用户保持紧密的互动。乐高经常公开向粉丝们收集产品反馈并征集产品创意，并将呼声较高的创意放在官网上，让用户进行投票筛选。超过一万票的创意便会投入量产，向市面发售。20年通过投票选出并生产的圣达菲系列，上市仅两周，一万件便全部售出，如今一节圣达菲系列的玩具车厢售价超过2000元。

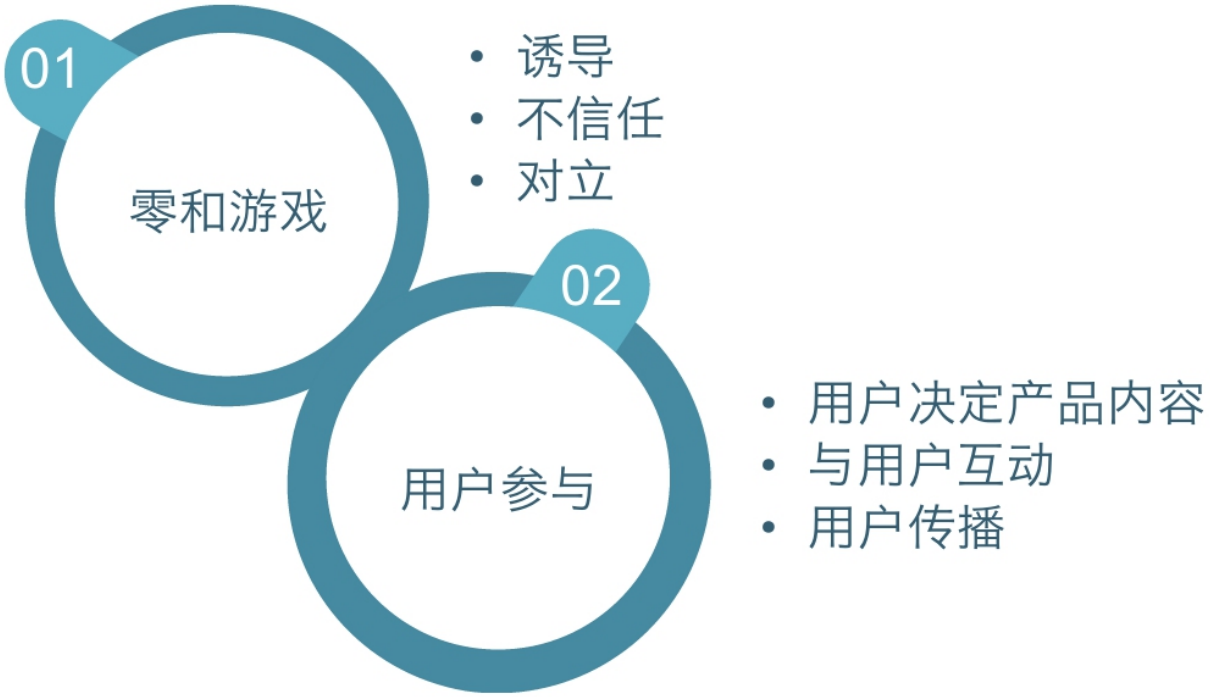
用户传播。用户参与的第三种方式是用户传播。2016年许多办公室中突然出现了鲜花的身影，许多白领女性都在同事或朋友的推荐下，体验了一把“办公室小资”的情怀。这些鲜花主要来自FlowerPlus（花加）和花点时间，两家新兴的网络花店。鲜花类似于生鲜的概念，花期非常短，最新鲜的玫瑰九块或十块一支，平时一两块一支。一旦稍微有点凋谢，就卖不出去了。鲜花最大的痛点就是花期。花加花店为什么把传统整合出来？第一，鲜花是花期最主要的卖点，价格最高，因此不再一朵一朵地去卖或者一束一束去卖。用户在平台上一次就要买最低一个月的套餐，每月送花四次。网络花店用收到的“预付款”集中采购。提前预付款收到后不告诉用户每一周可能收到的花是什么，这样每周都是一个惊喜。除了给用户带来惊喜感之外，网络花店可以根据鲜花市场的情况，采购当季价格相对低廉的品种。采购量上来以后所有的花园都要出货，网络花店以最低的价格进行采购，鲜花市场转型为期货市场。更重要的是花天然与用户传播相结合。花朵本身带有花语，是可传播的内容。用户收到花后，用附赠的花瓶美美地摆放好后，拍照发朋友圈，起到了主动帮助花店传播的效果。同时，突然摆放在办公室中的鲜花会吸引所有人的眼光，激起大家的好奇心，被动地吸引了潜在用户的注意力。

在办公室迅速走红的网络花店

通过朋友圈转发，快速走红的，还有只卖黑色裙子的小黑裙。1926年，香奈儿小姐第一次将黑色运用到女性礼服中，在此之前黑色的衣服是不能进入除葬礼外的正式场合的，黑色是工人、仆佣和修女的专用色彩。将黑色引入女装，使之成为流行百搭的时尚色是香奈儿毕生的骄傲。小黑裙正是看重其百搭的特点，聚焦黑色裙子这个相对集中的品类，在服装这个广阔的行业中圈出一个细分市场。小黑裙没有将自己定位成一家服装生产售卖商，而是作为一个平台，为平台的用户建立连接：设计师、生产商、顾客。选定了特定的一个品类后，必须通过不断出新款来吸引顾客，这要求小黑裙必须有一批优秀的服装设计师。小黑裙没有选择招聘一个庞大的设计团队，而是作为平台，吸引独立设计师在小黑裙上发布自己的设计，作为回报，每卖出一件该设计师的作品，设计师将获得10%的返点。完成设计后，小黑裙将设计方案交给几家签约的生产商投入生产。小黑裙没有自己的独立工厂，避免了重资产的投入。同时，为了保证对产品质量有一定的管控能力，小黑裙选择与少数几家优秀的生产厂家达成合作关系。在消费端，每一个小黑裙的用户倡导的一个概念，不是消费，是为自己做财富积累，财富管理。顾客在购买小黑裙后，就能成为小黑裙的代言人，将自己买到的款式发到朋友圈。如果有用户通过该链接购买了同款产品，小黑裙会在消费金额中抽取一定的比例，返还给转发链接的顾客代言人。如果该代言人的传播力量大，不仅可以免费穿裙子还可以有一笔财富的增加。因此用户的传播动力非常强大，小黑裙也快速走红。



小黑裙



从零和游戏到用户参与

5.从一次交付到持续服务

第五个大逆转，是从一次支付到持续服务。传统商业的用户接触面是脉冲型的。

从用户侧看，在购买行为发生前，用户对产品一无所知，站在琳琅满目的货架前不知所措，最后选择一个给自己留下最深印象的产品付款，购买完成后与该品牌没有后续的连接，决策过程在短短几秒钟内完成，是瞬间决策。

从商家侧看，商家关注的是如何快速获客并促成买卖。快速获客的过程就像大撒网捞鱼，捞上来后看有没有购买意愿，如果没有就赶紧服务下一个人。核心思路是先将人群覆盖，然后筛选出有购买意愿的潜在客户，最后做转化，达成交易目的。

用户和商家的共同点是：时间稀缺。用户没有时间在每次购买决策前都做好详细的信息收集与分析，从而选择最优的产品方案；商家没有时间向每一个顾客详细地介绍产品和品牌。时间是这个时代最稀缺的资源，商家很难争取到用户的宝贵时间，获得用户的关注。这便导致了有限的用户心智与无限的产品品牌认知之间巨大的矛盾。

既然时代决定了时间是最稀缺的资源，那么新商业中企业应该做出哪些改变呢？商家怎么样能黏住用户，让用户的注意力更长时间地停留在产品和品牌上？以下三点可以帮助企业达到黏住用户的目的：

第一，交互产生感情连接。在产品使用过程中与用户建立感情连接，让产品不再只是一个功能集合，而是富有感情色彩，可以引发用户同感或联想。

第二，迭代反馈。不断地收集用户对产品的反馈，持续迭代，让用户体验不断完善，并引发用户参与感。

第三，吸引用户持续支付。根据用户反馈持续地满足用户需求，并不断地创造新的盈利点。

一次支付和持续服务的例子在电视行业形成了鲜明的对比。从电视的开机画面可以以管窥豹，了解厂商追求的是一次支付还是持续支付，卖的是一块显示屏幕还是电视背后的海量内容。卖屏幕的厂商在完成交易过程后，用户使用屏幕收看电视或电脑上的节目，与电视生产厂商不再有关系，连接结束。反观互联网+电视，完成交易过程只是服务用户的开端，后端的内容服务将持续进行，为用户进行服务。

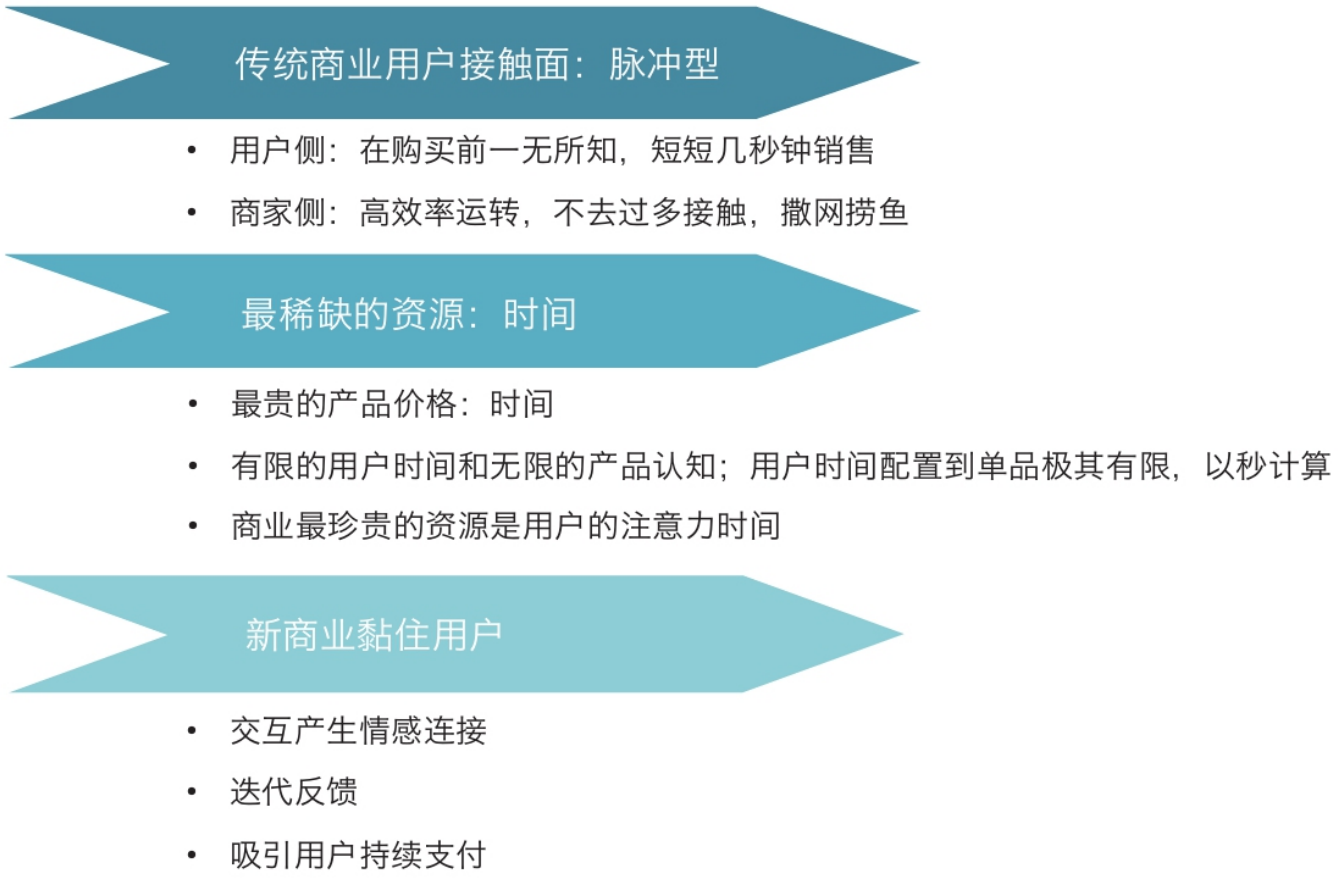
三星电视和乐视电视的开机画面对比

交互产生感情连接能够让产品超越其功能本身，让用户通过产生更多情感和联想，从侧面帮助提高用户的使用或购买频次。2013年，可口可乐在中国市场推出“昵称瓶”，在瓶身的设计上添加了具有用户特征的昵称，包括：吃货、文艺青年、白富美、高富帅、有为青年等。贴近用户喜好的设计在社会化媒体上大量传播，可口可乐在极低的成本下获得了极高的曝光率和关注度。更重要的是，用户在购买可乐的过程中，通过“昵称”产生了丰富的感情和联想，主动向符合“昵称”的朋友分享可口可乐。该营销活动获得了巨大的成功，并获得广告界的“奥斯卡”——中国艾菲奖。

收集用户反馈并进行产品迭代，是MIUI的拿手好戏，也是雷军号称的小米制胜法宝之一。MIUI社群的功能建议和Buglist，累计贴数分别超过了150万和200万。MIUI坚持每周五发布新版本，截至2017年1月，累计发布318个版本。用户觉得这个东西不好，可以在社群中反映，曝出来的问题由产品团队负责修复。每周系统都可以更新，每周都会有新鲜感，让用户感觉这个产品是活的，这个产品是有人运营的，这个产品背后是主动在跟用户产生交互的。在用户观感方面，试想用户上周在社群上面提了一个bug，这周给修复了，对用户那种冲击感多强？用户认为自己购买了一款产品，他认为自己也在做这款产品。在商家运营方面，用户的主动性被激发出来，主动为产品提出修改意见，产品团队可以从反馈意见中找到明确的用户需求和迭代方向。在持续的交互和迭代中，用户对产品黏性越发增强。

MIUI的用户已经遍布全球

当用户黏性达到一定程度后，厂商会提供相应的增值服务吸引用户持续支付。美图通过爆品App美图秀秀吸引了大量粉丝，2016年Q3数据显示，美图月活跃用户高达2.97亿人。美图在积攒了足够的用户量后，开始拓展产品线，先后推出了短视频平台美拍和硬件产品美图手机。截至2016年10月31日，美图手机出货量为133.97万台，手机收入占美图2016年总收益的95.1%。美图手机价位低于卡西欧自拍神器，但是自拍效果有过之而无不及，同时还能作为手机使用，成为广大爱美年轻女性的自拍首选硬件。从工具型产品到社交型短视频平台再到硬件获利，美图正在不断开拓用户量和高用户黏性的商业价值，通过用户持续付费逐步扩大品牌影响力和变现渠道。



从一次交付到持续服务

6.从渠道代理到直连经济

第六大转变是从渠道代理到直连经济。传统经济中渠道的作用是决定性的。因为企业要通过渠道与客户进行买卖交易，渠道商手上掌握大量客户资源，企业既能避免直接与客户对接的过程，又能获取流量。但是在新商业中，直连经济对渠道代理产生了巨大的冲击，将渠道代理的劣势不断放大。直连经济的内含主要包括三个部分：直连利润、直连反馈、直连社群。

在中国市场的外国企业中，三星的渠道体系是建立最完善的体系之一。三星是层层的代理形式，不管是在液晶显示器还是手机行业均是如此。三星在中国有大概4～5家国家代理，每个国代下面设置各种省市代，省市下面一直到终端一层一层代理下来，渠道营销费用占整体费用的30%～40%。假设三星的液晶显示屏售价为一千元，其中三百元是渠道费用。

建立完整的渠道体系对出货量有显著的帮助，但同时也会引发诸多问题：

第一、垂直型冲突。上下代理层之间的冲突。因为从三星厂商到国代再到下面一层层代理，每一层代理都是在吃这三四十的利润，国代拿到了10%，例如，它给下面的一定不是10%，一定低于10%，一层一层越往下越小，上面的利润是最高的，一层一层往下，到后面终端卖得很辛苦，出货很大也赚不了多少钱，所以底层终端开始往上去反弹，终端向市代、省代争取更高的利润空间，市代、省代向国代争取更高的利润空间，上下之间是互相争夺利益，导致层级间内耗严重，最后大家的日子都不好过。

第二、水平型冲突。除了垂直冲突以外，在水平层面渠道代理也碰到许多棘手的问题。首先是价格方面，代理商之间为了争夺利益而降价冲销量，这种价格战式的内耗对终端价格体系产生冲击。其次，代理商为达成销售目标，窜货现象严重。这与水被引力所吸引，从高往低处流的道理一样，代理商会主动朝利润高的地区流动。即便是人为地设置障碍和规则进行阻止，窜货的现象依然屡见不鲜。

2016年初，携程假票事件引发人们对机票倒卖的关注：一位旅客在携程上购买从日本回国的机票，结果到航空公司的柜台去申请打印登机牌时，被告知该机票不存在，整个产业链的漏洞才被曝露出来。既然出票都能把票号出出来，为什么在前台打不出来登机牌？在中国航空的票业里，票务是从航空公司直接走中航信，所有的票口都从中航信出去，中航信再分销给携程、去哪儿这些平台，然后这些平台再聚集更多的旅行社，一层一层分销下去。渠道层级相当复杂，加上旅客对价格的敏感度高，导致渠道底端的终端利润空间低，生存压力极大。渠道下游为了拿到更好的利润，通常会通过以下几种方式获取低票价，但是这些路径都存在一定的风险。

第一种是倒卖低价团体票，例如旅行社一次购买30张团体票，可以获得较低的折扣，随后再将机票转卖给旅客赚取差价。其风险是，一旦售出的机票较少，航空公司可取消团体票，这时已经付款购买了团体票的旅客可能无法出行。第二种是利用大客户协议进行倒卖机票。航空公司会与企业签订大客户协议，企业内部订票将享受较高的折扣。旅行社利用该途径获取机票，再倒卖给旅客。由于是通过企业内部的渠道，旅客获得的机票是无法开出发票的。第三种，也就是携程假票事件的起因，是经销商违规倒卖里程积分换取的机票，旅客持这种机票登机时，有可能遭到航空公司的拒绝。

就在携程假票风波爆发前几周，去哪儿网被多家航空联合抵制，航空公司已拒绝用户通过第三方路径在线选座位，并纷纷开发App，鼓励用户使用直销途径购买机票。渠道代理逐渐被边缘化。

获得直连利润可通过两种不同方式：直连创造商业模式和直连引流。

最近在电视上疯狂打广告的各种二手车交易平台就运用了直连商业模式。传统的二手车市场层级非常多，有大的二手车买卖中心，也有地区性的小二手车交易市场，信息不匹配程度非常高。买家缺乏对车辆状况的判断能力，也很难掌握车辆的历史信息以及市场标准价格等重要信息。二手车经销商在收车时，同样要面对判断汽车价值的难题，通常是依靠个人经验作判断。在线二手车交易平台的建立，将买房与卖方进行直接连接，去除中介，从而降低了买卖双方的交易成本。为了保证交易质量，交易平台提供第三方检测服务，帮助确认二手车车况，催化交易的发生。

“人人车”二手车交易平台

“必要商城”同样是运用了直连利润的商业模式，将用户与奢侈品代工厂商进行直连。代工厂商的生产工艺和使用的原料水平都非常高，由于加上了奢侈品的商标，导致价格暴涨，成为奢侈品。“必要商城”通过直连，避开奢侈品溢价的过程，为用户提供“奢侈品质，平民价格”。

直连引流指建立平台，将自带流量的内容与流量进行直连。“在行”平台的建立是为了连接各行各业的专家和需要专业知识的学生。为了将自己的知识和经验实现价值最大化，许多专家通过在行平台，与有需求的学生进行连接，以有偿服务的方式进行线上或线下沟通。专家自身的经验和知识是自带流量的，积累了成千上万名专家，在行的流量自然会上升。为了保证更好的沟通服务质量，“在行”积极地为专家引流，70%的专家每个月会收到订单。“在行”会分发咖啡代金券，鼓励学员与专家在线下见面。

直连反馈指通过与用户建立直连关系，根据用户反馈对产品进行修改，优化用户体验。

高德导航通过实时收集用户反馈的路况，对建议路线以及路况播报进行调整，为用户节省更多的行车时间。收集到的实时交通情况还会上传给交通部门，帮助实现对交通秩序维护、交通事故处理等工作的动态调度；推送交通部门发出的相关信息，让相关部门每年节省近十亿的推广费用。

乐事薯片在美国德州拥有一个强大的研发中心，500人的产品研发团队包括了风味学家、心理学家和技术人员，每年要花费3000万美元对产品进行研发和完善。如此庞大的产品团队和研发经费，是否意味着乐事只需要关起门来研究新口味就可以了？答案恰恰相反，在2012年，乐事薯片第一次推出了“Do us a flavor”（乐味一番）活动，在网上向用户征集新口味的创意，用户可以自创薯片口味，也可以为他人的创意投票。得票最高的前三位将投入生产，最后的冠军创意者将获得100万美元的奖金和1%该口味薯片的销售利润。该活动每年都定期举办一次，主办方预估第一年将会收到100万左右的投票，然而实际收到超过400万的投票，2013年投票数更是超过了1300万。当进入决赛的三种口味薯片投放市场后，两个小时内就被一抢而空。有人甚至在网上以35美元每包的价格倒卖这三种口味的薯片。

乐事美国口味创新2015年冠军获奖者Hailey Green

直连经济的最后一个方式是直连社群。在新商业中，社群的概念和作用被逐步放大。

相比于其他国内手机厂商，锤子手机的社群凝聚力可以说是数一数二。罗永浩，前新东方英语老师，在早已红海的市场赚到了足够多的目光。与传统手机制造商不同，罗永浩卖的并不只是手机，还有他的社群价值观，他的工匠精神，他的情怀。老罗的一句名言是“我不在乎输赢，我就是认真。”锤粉们对这句话的反应是“你只管认真，我们负责你的输赢！”。最近在手机发布会上，老罗说：“我就欠粉丝们一个成功”。背后的逻辑就是强大的社群力量能够持续支撑锤子，直到他成功。第一代锤子手机T1的用户体验其实并不好，但是最近上市的T2获得了很好的市场反应，其中一个重要的区别是，T1发布会时，现场并没有准备足够量的现货，粉丝们在听完发布会，最热血沸腾的时候却无法立刻买到新手机。在T2发布会的现场，锤子科技准备了50万台现货，让粉丝们在发布会被洗脑后，能够迅速买到老罗的“认真”和“情怀”。

罗振宇创办的罗辑思维也有同样强大的社群凝聚力。罗辑思维的普通会员身份每年收费200元，铁杆会员每年1200元。尽管付费后获得的真正利益并不多，但是粉丝们依旧对会员身份趋之若鹜。罗胖曾经说过：“我卖的不是书，是知识，谁不想有知识呢？”。2016年12月31日，罗振宇在深圳湾体育场举办的跨年演讲引发了朋友圈的刷屏，人们对购买知识的渴求仿佛被瞬间引爆。罗辑思维在建立了强大的价值观后，在垂直电商变现方面也获得了巨大的成功。2014年卖出大米75吨；月饼卖出4万盒，远高于星巴克月饼网上的销量。

直连利润

直连创造商业模式
直连引流

直连反馈

与用户建立直连关系，根据用户反馈对产品进行修改，优化用户体验

直连社群

社群在现代商业社会中的强大作用

直连带来的作用

第3节　人货场论

商业中的人、货、场的核心主体没有变化，卖场作为产品销售给消费者的中介继续存在，通过将产品顺利完整地销售到消费者手中，产品的价值得到市场的价格赋值。

在互联网+时代，人、货、场的内核底层刷新：“人”从消费者升级到用户、“货”从标准工业品升级到个性化产品、“场”从卖场商场升级到场景。

商业核心主体没有变化，但内核早已悄然刷新，这恰恰是造成传统商业从业者最大困扰的本因，我们熟悉的生意依然蓬勃发展，但原本几十年积累的商业经验却突然失灵，让人不知所谓，无所适从。

传统商业逻辑的必然困境

1.传统商业逻辑困境

新商业逻辑的兴起和快速发展对传统商业造成了巨大的冲击，传统商业面临越来越多的困境，新商业的理念升级让传统商业猝不及防，反应慢的企业很可能被这一波新浪潮所吞噬。

首先，原本数十年的成熟商业突然变得困难重重，长期以来积累的做法和市场经验在新商业中无法快速兼容，面临巨大挑战。曾经的手机行业巨头诺基亚，采用机海战术，开拓出广阔的产品线覆盖整个手机市场。然而，这个曾经具有统治力地位的品牌被苹果的单款爆品iPhone所终结，爆品战略也逐渐取代机海战术。

其次，新商业的玩法越来越多，互联网行业刚兴起时被看作单纯的烧钱炒概念，是虚的，是泡沫，被传统商业看不起；在互联网经济快速迭代，收集用户反馈，分析用户数据，并成功盈利后，传统企业对新事物看不懂了；当传统商业下定决心打算奋起直追，却发现团队组成、业务架构，甚至商业理念都无法匹配，困难重重，学不会。

乐视的成本定价曾一度被传统商业看作是烧钱，是资本运营的讲故事与发布会式的经济，然而在乐视的内容服务体系建设完整后，其他竞争对手再去追赶就已经很难了。

更令人担心的是，跨界颠覆带来的冲击远大于同行的竞争。传统商业中对同行竞争对手的研究深入透彻，然而跨界颠覆往往更难以防范。互联网行业的滴滴用一款App彻底颠覆了传统且封闭的出租车行业。摩拜、OFO等让传统的自行车出租生意彻底边缘化，甚至威胁到了整个短途运输市场。

商业的困境让一些企业坐立不安。为了形成对现实窘境的破局突围，基于所谓的“商战”、占领“心智”等思维，企业通常会发动三大竞争战，即广告战、价格战、渠道战。

传统商业逻辑困境

2.必然面对的三大战役

（1）广告战

2005年，山东等地曝出在牛奶中添加“皮革水解蛋白”的事件；2008年三鹿奶粉被爆出含有“三聚氰胺”；2011年12月24日，国家质检总局公布了近期对200种液体乳产品质量的抽查结果，蒙牛乳业（眉山）有限公司生产的一批次产品被检出黄曲霉毒素M1超标140%。接连不断的奶粉质量事件让中国乳业的信誉降跌到了谷底，消费者们大量购买海外奶粉。国内品牌无法获得品牌忠诚度，最终选择依靠广告营销吸引消费者眼球。

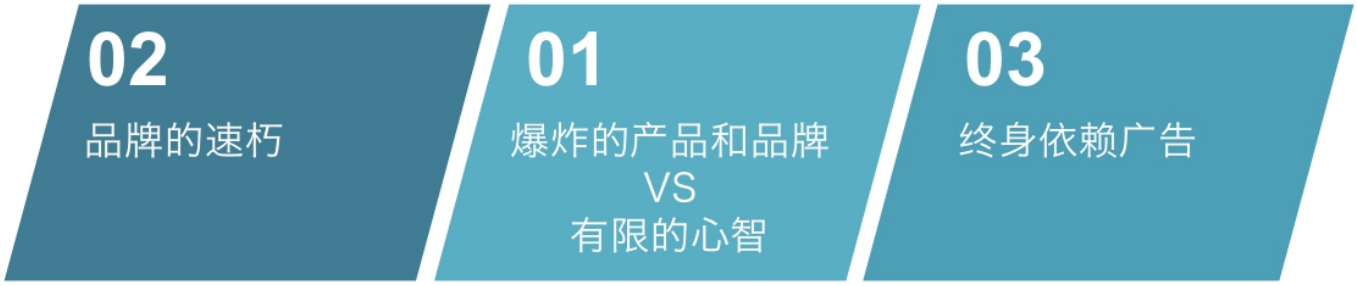
2016年上半年，四大乳企（伊利、蒙牛、光明、三元）在广告宣传方面共投入77.42亿元，为净利润总额的1.65倍，平均每天消耗4243万元。除三元股份广告费支出小幅下滑以外，其余三家乳企均在广告营销方面加大了投入力度。投入量最大的是伊利，投放广告金额为40.7亿元，明显高于15年同期的31.69亿元；蒙牛和光明分别投入28.26亿元和6.9亿元，与去年同期相比分别增长了23.4%和54.3%。

巨额的广告投入并没有为品牌带来真正的用户忠诚度，广告投入方面的攀比让乳企亏损面越来越大。原本用于提升产品质量或品牌创新的成本用于广告营销中，无法形成可持续的利润结余，最终只能吞下本末倒置的苦果。结构性的生产过剩和无序的恶性竞争让中国乳业步履维艰，广告战无法帮助企业树立品牌并获得消费者的信任，然而信任，正是乳企最需要的。

不可否认，广告可以快速带来流量，让品牌迅速进入人们的视线范围，甚至快速蹿红。但是广告带来的副作用也十分严重，流量可能与广告量高度关联，品牌忠诚度低，一旦广告投放量下降，流量将极速下跌。

曾经红极一时的凡客诚品就是深受广告副作用的毒害。2010年凡客诚品携手前奥美创意总监邱欣宇打造“凡客体”创意广告，邀请青年作家韩寒和青年偶像王珞丹作为形象代言人。一个月的时间内，2000多张“凡客体”图片在微博、开心网、QQ群以及各种论坛上疯狂转载。“凡客体”的走红让凡客诚品野心膨胀，2010年底，还躺在云端的凡客诚品喊出了2011年销售目标100亿的宏伟目标。同时，由于“凡客体”的成功，广告投放预算也从2010年的2亿元增长为2011年的10亿元，为100亿销售额的目标发起冲击。然而事与愿违，在产品上缺乏真正的核心竞争力，广告带来的流量很快被消耗殆尽，凡客诚品没有将消费者留住。2011年底，凡客诚品IPO上市折戟，多位高管离职，还被爆出积压库存达14.45亿元，总亏损近6亿元，凡客就此陨落。两年后，公司调整架构，总部也从东二环搬到亦庄，从此淡出人们的视野。

广告的副作用并不是在新商业时代中出现的，早在20世纪90年代末，全国人民就见证过类似的案例。1995年11月，名不见经传的秦池酒厂以6666万元的最高价击败众多对手，获得了中央电视台广告标王的称号。黄金时段的最佳广告位让秦池的收入和知名度都得到了极大的提升。秦池1995年全年销售收入为1.8亿元，税利3000万。到了1996年，秦池酒业的销售额增长500%以上，税利增长600%。吃到了甜头的秦池在96年底再次在标王争夺战中一掷千金，以3.2亿元的天价卫冕标王之位。此时的秦池需要在1997年完成15亿元的销售额，产量和销量必须超过6.5万吨，才能消化掉天价的广告成本。然而这些目标都远远超出了秦池酒厂的负载量。1997年初，在爆出秦池收购川酒进行勾兑的负面新闻后，被标王头衔吸引来的顾客迅速抛弃秦池。1998年，秦池销售额下滑到3亿元，昔日标王风光不再。



广告战的无奈

（2）价格战

国美电器创立于1987年，其一直以来坚持的经营原则是：只做零售，不做中间商，走薄利多销的道路。低价策略一直是国美快速发展过程中的重要成功因素。90年代末期，中国家电市场竞争激烈，国美能够在北京确立自己的地位并受到广大消费者的喜爱，很大程度是因为国美的低价。随后的全国扩张中，每进入一个新城市，国美都是以低价作为主要卖点，快速吸引消费者，抢占市场份额。然而让国美没有想到的是，京东的快速崛起和线上电商的发展对国美产生的颠覆影响。2014年京东全年交易量超过2602亿元，而国美在线的交易量为77亿元。同年国内电商市场中，京东市场份额占比达49%，国美仅4.5%。2015年，国美一年四次试图与京东打价格战，京东却没有一次迎战，因为在京东CEO刘强东看来，单一的价格战已经无法撼动京东在电商市场中的地位。原本电商市场中的老大哥国美，早已失去了往日的号召力，过度专注于价格战也间接导致品牌缺乏忠诚度。

传统电视生产商中，长虹曾经依靠价格战获得巨大的成功，也因为价格战使得长虹彩电逐渐滞后。1989年，当时彩电价格高昂，超出普通家庭的消费能力。长虹主动发动价格战，降价幅度高达600元，价格战获得了明显的成效，长虹市场占有率迅速超过8%。这次价格战不但使中国的彩电价格趋近于合理价位，同时促进了我国从黑白电视向彩色电视的升级。1996年，由于关税下降，大量国外彩电品牌涌入中国市场，长虹为了保住市场占有率，再次发动价格战，降价幅度达到18%，最终帮助长虹获得30%的市场占有率，成为彩电行业龙头老大。然而在1998年以后，彩电市场逐渐趋近饱和，成长空间较小，长虹几次发动价格战都没有获得之前的效果，反而导致利润明显下降。价格战愈演愈烈，长虹几次被迫迎战但依旧无法挽回销量。2004年亏损达到了惊人的36.81亿元。如今的长虹已经被挤出了第一阵营，排在了海信、创维和TCL之后，净利润也在家电行业排名中跌出了前十。

（3）渠道战

传统企业竞争的第三个大的战役是渠道战，即互相争夺有限的渠道资源。

传统的逻辑是依靠门店大量出货，最后导致过度扩张，这种现象在服装行业里比比皆是。比如GAP，被评为未来十年最可能消失的十个时装品牌之一，五年里关闭了430家门店，净利润连续7个季度下滑；美特斯邦威，巅峰期间全国的门店达5200家，2016年上半年净亏损超过六千万，三年关闭了1500家门店；佐丹奴，2014年内地店数1003家，2015年年底891家，销售额连续三年下滑；达芙妮2015年巨亏5亿港币，2015年至今门店减少1562家；百丽2016年中期报告企业销售较同期下降12.7%，2015年至今门店减少744家。

原来为了竞争渠道疯狂开店，多贵的地段都要买，打到后来，铺租一天一天涨，不接受涨租金的立马要走人，牌子得拆，货就得撤，顾客好不容易熟悉店的位置，店却坚持不下去。

传统消费品严重依赖渠道出货，为渠道资源争得头破血流，导致原本强大的渠道商和销售平台议价能力倍增。沃尔玛制定了一系列高成本的入场费用，消费品按照品类收取上架费，需要使用冰柜的品类有额外的冰柜费，新品上架有新品费。沃尔玛在中国市场收购整合了“好又多”后，所有原来好又多的门店被定义为沃尔玛的新店，沃尔玛以此向消费品生产厂商再次收取上述费用。厂商们尽管表示了强烈的不满，但是又碍于沃尔玛强大的出货能力，不得不硬着头皮掏钱。

类似情况还发生在天猫平台上，由于天猫收紧了开店的规则，对许多品类的天猫新店做出限制甚至停止招商，没能入驻的商家为闲置的天猫店铺挤破头。本地生活服务类的天猫旗舰店转让费高达190万元。

商业逻辑没变，底层代码重写

上一节所介绍的都是血淋淋的现实，传统商业逻辑上必然的三场战役，必然要打。残酷的商业竞争，更需要冷静思考，到底是什么原因让商业战争无法避免。

有的东西变了，有的东西没变。商业的本质没有变，但底层代码变了。商业的本质是生意，生意是买卖，这件事情不会变。在经济学的原理中，市场营销其实是研究买和卖的关系，需求曲线、供给曲线，两东西交集就是均衡价格。价格越高工厂愿意生产越多，价格越高消费者愿意买得就越少，总有一个价格买卖双方都能接受，这个价格就是均衡价格。经济学重要的课题就是买卖两个字，买卖过程包含三个基本要素，就是人、货和场。人要买货，货要找到合适的购买者，人、货交易通过场来实现。

不变的是买卖，发生改变的是三个要素本身。人、货、场，都发生了不同程度的变化。就像编写程序一样，尽管前台和界面没有发生变化，但是底层的代码发生了根本改变。

1.传统人货场

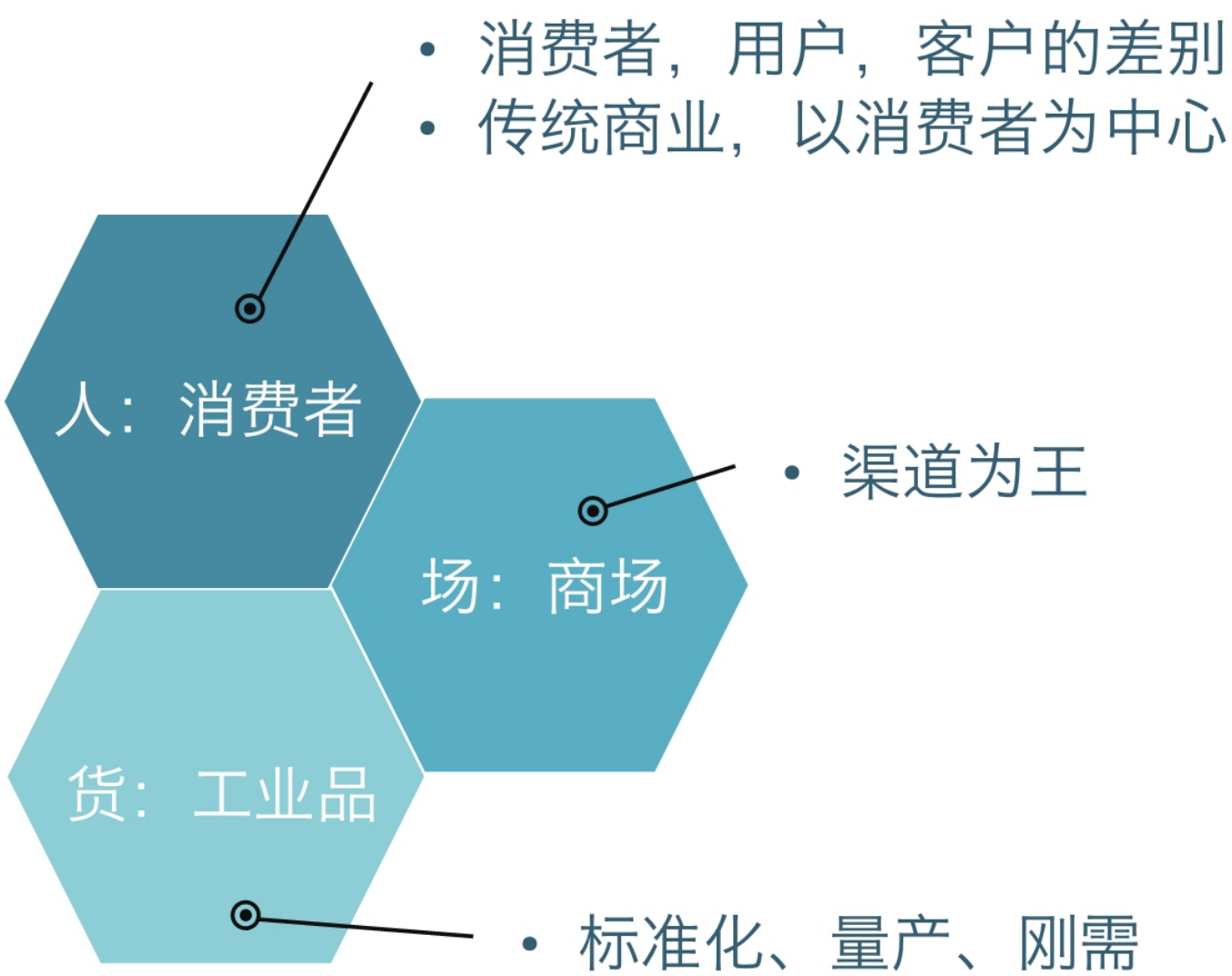
人究竟发生了什么改变？传统的商业逻辑中，将人定义为消费者或客户，而新商业逻辑中的人指的是用户。这三者存在哪些区别？什么是消费者？什么是客户？什么是用户？

谁是消费者？消费者是真正花钱购买产品或服务的人。谁是客户？客户是法人，是一个公司。谁是用户？用户是产品或服务的使用者。辨析这三个概念并不是咬文嚼字，而是定义如何理解“人”这个概念。将人定义为消费者或客户表明商业逻辑是围绕交易进行的，是以钱为中心的。

那对货的定义呢？传统商业要生产标准化，量产刚需的工业品、标准品。生产的第一个和生产第十万个产品长得一模一样，追求极致管控，做一模一样的东西是生产“货”核心能力。

原来的场是商场、卖场，是渠道为王。通过商场或卖场等渠道，让“人”与“货”进行接触，促成买卖。渠道铺设得越广，渠道体系建立得越完善，出货量就越大。

然而传统商业的人、货、场在互联网的推动下，发生了根本性的变化。



传统人货场

2.新的人货场

新的人、货、场中，人的定义是用户，从管理消费者和客户到管理用户，无论过去是2B还是2C，在新商业里都需要找到最终用户。

例如，我们建立一个2B的网站，每一个客户有一个公司账号，用于登录网站。无论客户公司的规模有多大，使用账号登录的必然是一个有血有肉的自然人，这个自然人在该公司有自己的角色定位，其登录网站的目的和公司内其他角色存在差别。如果不对该用户的角色进行研究，“人”定义的颗粒度太大，很可能造成网站功能冗杂，所有的功能都堆放在同一个页面，导致用户体验差。

互联网企业在“人”的定义方面，做得非常明确。腾讯的“一切以用户价值为依归”，网易的“只有做到比用户更挑剔，才能成就一款产品”以及小米的“参与感”，都是建立在以最终用户为中心的基础上。

再看“货”，新商业中的“货”不再是标品，强调中心也不再限制于品质管控，更多是强调产品+服务，强调用户感知。

以网络坚果销量第一品牌“三只松鼠”为例，同样是卖坚果，为什么三只松鼠能够在成立不到一年的时间就做到天猫坚果行业第一位，2013年销量突破3亿？

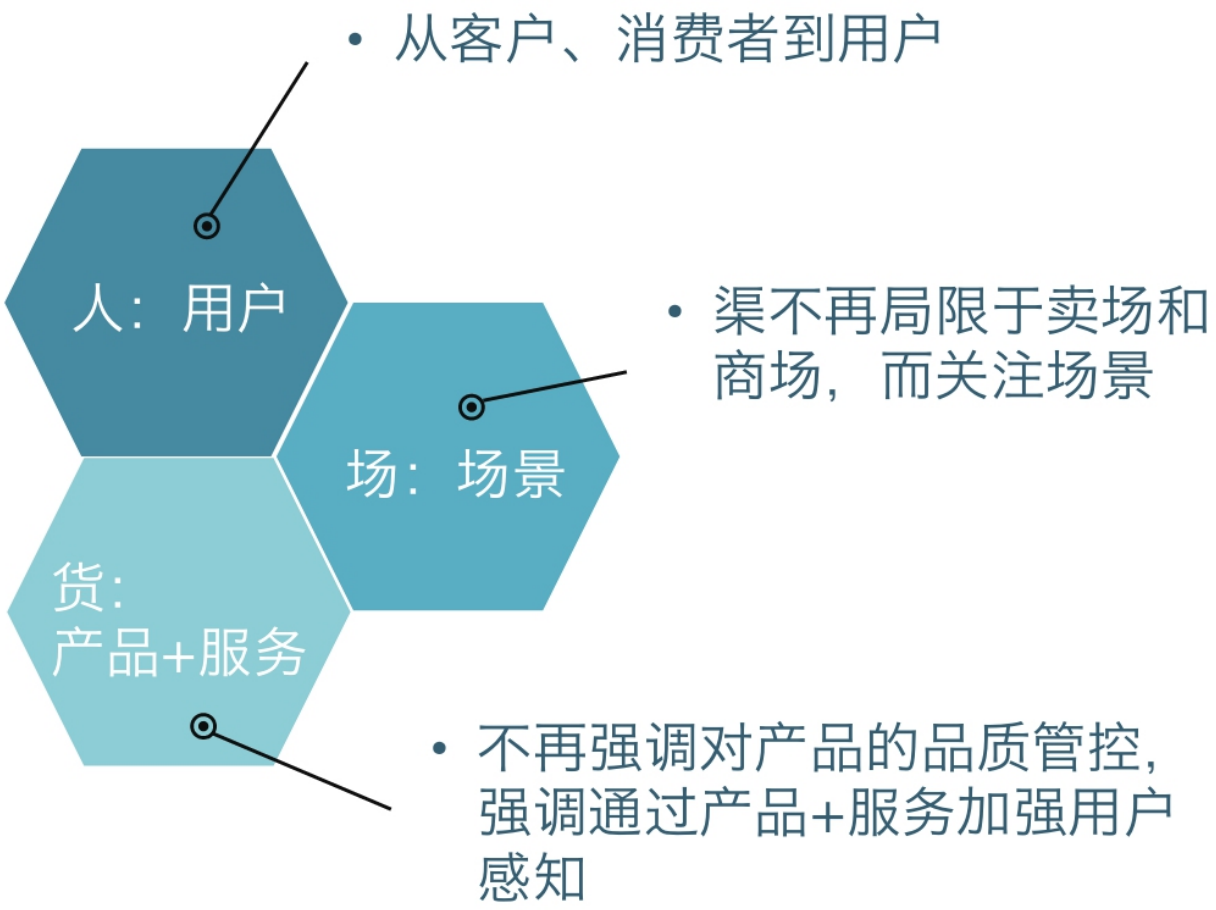
我们在线下买栗子的时候，栗子的标准化程度非常高，线下店很多。卖点是谁的栗子皮更薄，甜度更高，个头更大。但是这种竞争永远没有尽头，没有人能说自己的栗子是全中国最大，最甜的。产品的卖点没办法被用户所明确辨别。而三只松鼠卖的是吃坚果的一套完整的体验：一袋栗子，会附赠一个果壳袋，方便用户收拾吃坚果过程中产生的垃圾；封口夹，在一袋栗子吃不完时可以把开口封住，防止栗子受潮；湿纸巾，吃完后擦擦手，免去了专门洗手的麻烦。提供一整套完整的产品体验让过去单卖产品的模式显得苍白无力，栗子的甜度和大小也不再是用户考虑的最重要因素。

三只松鼠的赠品

网络潮牌“护你妹”，做的一款号称“最美的卫生巾”。原来女性使用卫生巾时是隐秘的，极少有女性会将卫生巾放在桌子上，都是塞到包里或藏起来。护你妹将卫生巾做成一件让人赏心悦目的产品，鼓励用户大大方方地拿出来。包装上有猫头鹰的卡通形象，绿色的小树，制作非常精美。一盒就可以购买到一个月的所有用量，包括日用、夜用、加长等。护你妹让卫生巾变成可显性化的东西，消除了用户在使用过程中的多个痛点。过去的标品让用户愿意把它的产品藏起来，将用户的疑虑消除，隐私掩藏变成主动分享，毫无隐讳地把它放在办公桌上是无形的品牌宣传。谁说护你妹在卖卫生巾，护你妹卖的是女性在生理期的体验。

第三个，“场”的变化，新商业中不再提卖场，不再提商场，而是提场景。

罗辑思维是现在中国最大的线上读书社区。罗辑思维曾经在2014举办过一次活动，售卖八千套罗振宇亲自挑选的书籍，每套售价为499元。这套图书礼包在上线90分钟内被秒杀。由于没有限购的规则，有人看到了火爆的抢购场面，决定一次性购买了十套，希望通过倒卖获取利润。然而现实却与他的期望大相径庭，抢购来的图书礼包完全无人问津，即便是价格下降到原本的售价499元，依旧卖不出去。原因是什么？是场景不对。社群成员不想在天猫上去买罗振宇的限量书，而唯独在社群里买，只有在罗辑思维里的商城买才是对的。用户买这套书不是为了书的本身，而是为了跟一群人在社群里学习，支持罗振宇。这是场景，同样的产品，一旦场景不对，根本就卖不出去。



新的人货场

商业理念升级

人、货、场的改变带来了三个商业理念的升级：产品人格化、增值持续化、场景社群化。

产品的背后需要有人格化的内容，产品背书。新商业中的产品不再是单一的功能集合，不再冷冰冰。任何产品，人格化内容依旧可以达到很好的效果。增值持续化的实现方式包括低门槛进入和二次收费，其目的是保持商家与用户的联系，提供持续服务并创造收费机会。社群场景化要求社群要让用户有归属感，有属于社群的特定场景，同时让线上线下场景相融合。

1.产品人格化

实现产品人格化有三种路径：人格背书、产品温度感和输入价值观。

第一条是背书。背书的方式包括专家背书、人气背书以及草根背书。

专家背书，《十二道锋味》让谢霆锋成功地为自己增加了一个料理专家的标签。随后，谢霆锋为橄榄油代言，一句“我只爱欧丽薇兰”，让消费者们为欧丽薇兰这个陌生的品牌所倾倒。如今欧丽薇兰已经占据了橄榄油市场超过一半的份额。尽管欧丽薇兰是彻头彻尾的国产货，但是谢霆锋的专家背书起到了至关重要的作用，用户会认为这是一个做菜的专家推荐的产品，选择这个橄榄油一定没错。

小野二郎，日本寿司之神，只用新潟越光米。80多岁的他捏了一辈子寿司，所有的客人花费上千元吃一顿寿司，而且从头到尾要按照他的顺序吃，而且必须要吃完。连奥巴马到日本进行国事访问的时候，都特意在小野二郎的店吃了一次他亲手做的寿司。这就是最牛的寿司之神。他用的是新潟越光米，因此新潟越光米在中国就卖火了。这是专家型背书，因为他们都是在这个领域里头最专业的人，所以他们的推荐就会有强烈的背书效应。

第二个是人气，比如说贝克汉姆为H&M代言的广告在2014年的超级碗中场休息时间播出，这一则广告吸引了大量女性观众的目光。有贝克汉姆的全球知名形象做背书，H&M也成功提升了品牌形象。Angelababy为德芙巧克力代言，甜美的形象为用户提供了美好的概念，认为Angelababy就是年轻、青春、甜美的代言人，所以她选择的巧克力也应该具有同样特性。

除了名人以外，草根也可以起到为产品背书的作用。大量草根用户使用GoPro记录自己的精彩瞬间。这些视频在网络上获得了大量的浏览量，让用户在心中将GoPro与年轻、激情、酷等概念进行了强绑定。

产品除了越发具有人格特征外，同时也越来越具有温度感。导航产品现在有高德、凯里德、百度三家主要竞争对手。原本大家都在拼数据准确性，但是用户会发现所有导航

数据准确性都差不多，包括产品界面也大同小异，同类产品同质化严重。大量的产品研发费用花费在用户无法感知的1%的“更精确”上。高德是怎么寻求产品创新的呢？用的是高德语音包。原来导航产品使用的语音都是机械化的声音，特别没有温度感，尤其在用户开车的时候，用户容易感到疲劳和紧张，一个机械冰冷的声音让用户体验相当糟糕。在这种场景下，用一个小小的语音包，用林志玲的声音给用户导航，用户体验立刻提升了一个档次。高德推出林志玲语音包后，下载量超过平时的六倍。郭德纲的相声导航语音包为高德带来了230%的新增用户量，日活跃量提高36%，高德下载量直冲App Store第二。2016年10月，高德与锤子科技合作，推出罗永浩语音包，为自己的导航天团再添一位实力战将。

产品人格化的第三个方向，是给产品注入价值观，褚橙、柳桃、潘苹果是产品附带价值观的最好案例。最先火起来的是褚橙，曾经的烟王褚时健在经历了一生的坎坷后，75岁再次创业，默默耕耘11年后，在耄耋之年东山再起，成为一代橙王。小小的一个橙子背后承载了如此传奇，励志的故事和价值观，再加上本身产品质量过硬，用户怎么可能不为之疯狂。柳桃和潘苹果也试图复制褚橙的成功，但是效果却差强人意，核心的差异是输入的价值感无法达到褚橙的高度。褚橙代表的是传奇、坎坷和励志，柳桃的故事是关于企业家，关于产业报国，而潘苹果则是公益，家乡和名果。产品蕴含价值观的差异导致褚橙的成功近乎不可复制。

产品人格化

2.增值持续化

商业理念升级的第二个重要部分是增值持续化，具体的做法有低门槛进入和二次收费。通过低门槛进入积攒用户数量，建立用户黏性，收集用户行为数据，迭代产品并发掘产品延伸机会。在用户黏性较强后，通过有价值的产品延伸服务做到二次收费，实现货币化。

IP的兴起与增值持续化有着紧密的联系。通过微信公众号免费分享音频故事的凯叔讲故事吸引了超过400万用户，免费音频的日播放量在100万以上，“凯叔”王凯每两天更新微信公众号，发布新的儿童睡前故事。低门槛的引流成功后，凯叔讲故事推出了《凯叔西游记》，将音频和周边产品打包出售，标价249元，成功售出3万套。

2015年电视剧《花千骨》火遍全国，并荣获2015年年度十大影响力电视剧。在电视荧幕上的成功被阅文集团成功移植到手机游戏上。剧游联动的思路让《花千骨》的影响力持续发酵，手游与电视剧几乎同时上线，2015年7月花千骨手游在iOS平台下载量排名全球第六，单月收入近两亿元。

增值持续化

3.场景社群化

商业理念升级的第三个方面是建立社群，并创造社群中的归属感。社群要做到极致，社群归属感必不可少，社群中的所有成员认为自己属于这个社群而不是其他，这时候才能体现出社群的力量和价值。

比如说《魔兽》电影，意外地在中国收获2.2亿美元票房，成为除美国本土外最大的市场。在魔兽的社群里头，看电影要分部落和联盟。因为魔兽这个游戏在建号的时候要选一个阵营，部落或者联盟。一旦选定了，是不能更改的。忠实的玩家们在去看电影的时候，依旧要按照部落或联盟的属性分座位。因此各大电影院出现了“部落厅”和“联盟厅”的有趣一幕。在外国就一个厅是混着的，但是部落和联盟的玩家们还是分左右两边坐，中间过道是分开的。一定是分开坐，这是归属感，强烈的归属感就是只属于这里而不是其他。

特定的场景也可以成为创造社群的条件。2016年11月，电影《哈利波特》中赫敏的扮演者艾玛·沃特森在伦敦地铁“丢”了100本书，每本书夹有她本人写的一张小纸片，为的是鼓励热爱在地铁内阅读的人群积极地分享自己阅读的书籍，并希望这100本书能够一直流动下去。活动取得了极大的反响，人们开始在地铁中四处寻找“女神”留下的书籍。有些人不只是阅读，他们也会在书上面会加一个小条，给下一位捡到书的人写上几句感悟或祝福。没有人知道下一位捡到书的人是谁，这本书会流向何方，但是这个活动给地铁乘客们带来了更多的阅读动机，对书籍的库存也会起到拉动作用。

赫敏扮演者Emma Watson引领的伦敦地铁丢书活动

场景社群化的第三个要素，是要将线上与线下进行融合。美国佬BBQ土豪吃法（BBQ Pit Boys）是几位美国大叔，在网上分享自己制作烧烤的过程。视频中烧烤制作的过程简单，使用的工具也相对粗糙，让许多粉丝跃跃欲试，也想自己体验一把土豪吃法。该节目开始与全球的烧烤点进行合作，截至目前，BBQ Pit Boys已经和全球一百多个国家的超过12 000个烧烤点进行认证。社群成员可以到这些烧烤点体验视频中的各种吃法。同时，一些周边产品，尤其是视频中经常出现的SPG调料，也在全球热销。

01
在社群中创造归属感
03
线上与线下融合
02
特定场景创造社群

案例名称	关键词
乐视超级电视	以终为始、硬件引流
可口可乐	交互产生黏性、用户分享、互动
MIUI	用户参与、迭代、
美图	用户变为粉丝、硬件、服务升级
三星	渠道、层级、利润
携程	渠道、层级、利润
二手车交易平台	直连、商业模式、利润
必要商城	直连、商业模式、C2M
高德导航	反馈、互动、用户
乐事薯片	反馈、互动、产品改进
锤子科技	价值观、社群
罗辑思维	价值观、社群
四大乳企	广告战

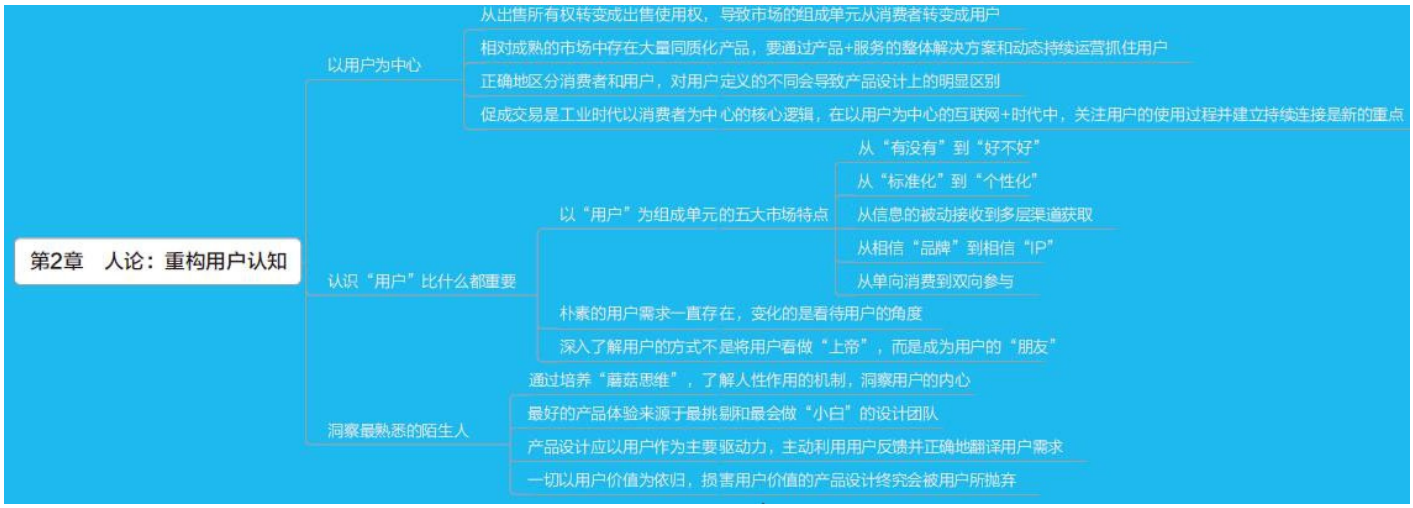
（续）

案例名称	关键词
凡客诚品	广告战、凡客体、速朽
秦池	依赖广告、公关不利、速朽
国美	渠道优势、成本、价格
长虹	成本、价格
GAP	渠道、门店、服装
美特斯邦威	渠道、门店、服装
佐丹奴	渠道、门店、服装
达芙妮	渠道、门店、鞋业
百丽	渠道、门店、鞋业
沃尔玛	渠道、出货、争夺
三只松鼠	体验、温度感、场景
护你妹	体验、温度感、场景
罗辑思维	场景、价值观
欧丽薇兰	产品背书、专家
H&M	产品背书、名人

GoPro	产品背书、草根
高德	体验、引流
褚橙	价值观、名人
凯叔讲故事	低门槛进入、货币化、IP、周边
花千骨	二次收费、货币化、IP、周边
魔兽	社群、归属感、粉丝、IP
BBQ Pit Boys	IP、货币化、线下
东莞兴昂鞋业	代工、成本、倒闭
联想	用户需求
Herman Miller	极致体验、用户需求
乐视超级电视	成本定价、硬件引流
Airbnb	A/B 测试、试错
QQ 农场	敏捷、开发
滴滴	有损服务
新浪微博	灰度发布
Webvan	Get Big Fast
夏普	技术驱动、用户需求、收购

（续）

案例名称	关键词
SAAB	技术驱动、用户需求、倒闭
谷歌	无序、创业、价值
腾讯	外团、用户反馈、开放型组织
美的	直连、智能硬件
QQ	会员、所有权、使用权
宜家	实体产品、所有权、使用权
摩拜单车	共享经济、所有权、使用权
福特 Model T	成本领先、生产效率、规模经济
Amazon	数据产生黏性
小米、乐视生态圈	生态圈、成本定价、黏性
麦当劳	标准化、成本、效率
沃尔玛	供应链、价格
美国西南航空	管控、效率、成本
小米	引流、价格、生态圈
诚品书店	社群、归属感
Kindle	引流、价格
海底捞	体验好、用户信任
宜家	体验好
Netflix	用户决定产品内容
维珍航空	互动
乐高	互动、产品内容
Flower+	传播、体验、消费升级
小黑裙	传播、分销



第1节　走下神坛：从“消费者”到“用户”

传统的商业研究和实践，基本集中在“生产”、“销售”两个主题上。用稳定可靠的工艺，尽可能低成本、高效率地生产出标准产品，利用市场的信息多个角度营销产品。在此商业指导下，企业的全部焦点都集中在了顺利实现销售从而获得市场价值上。这时候，所谓一个个市场的组成单元就是消费者。由于消费者的购买决策直接决定企业的生死存亡，所以商家奉行“消费者是上帝”“消费者所说的都是对的”，唯消费者是从。

互联网+的出现，令企业可以直连到每一个用户。企业的价值从单纯的出售商品所有权，升级复合成为用户在使用产品全过程的增值服务提供商。这时候市场的组成单元就是用户。为了洞察用户所需，企业需要与用户平等交流，与用户做朋友。

用户距离缩短导致商业价值链拉长

为了提高企业的生产价值，传统观点对企业存在的本源进行探讨，传统观点认为，企业之所以存在，是因为要创造价值，而价值来源于企业内部，来源于企业自身的工厂线，因此研究重点是如何治理企业。

这种观点随着商业实践的推进和理论研究，逐步演化成了企业价值在企业的外部，成为用户认知的品牌形象。STP理论和定位理论即研究企业及产品的价值如何体现在用户的脑海中的理论。用户不关心企业工厂生产的是什么东西，而是看中企业的方式，这决定了生产的产品价值。因此甚至产生了“认知大于事实”的说法。这种思想认为，企业传达出的信息决定了外界用户的反馈，如果企业生产的产品是高端的，但企业给用户传达的品牌形象却非如此，那么这个产品在用户心中的位置也不会很理想。

用户认知企业、认知品牌的心智随着商业环境发生了变化，同时我们理解用户的角度也需要相应地变化，因此需要重构对用户的认知。

首先需要转变消费者的角色，让消费者走下神坛，从消费者变成用户；进一步，洞悉用户的内心心理和认知行为模式变化的原因；最后，我们应如何对待这种用户的变化进而改变企业的经营行为。

现在的商业竞争已经白热化，技术变革的空间越来越少，颠覆性的技术顺利商业化的机会越来越少。企业在产品竞争力上面的差距变得更加均衡，技术导向性逐渐变得不明显，用户导向性越来越强。

互联网+时代商业竞争空前激烈：不仅在原有竞争环境内同业厂商为争夺有限的空间而无休止地竞争；同时在监控雷达外的领域“野蛮人”也频频敲门，跨界竞争令企业四面楚歌。

在产品领域技术变革的空间越来越少。厂商寄希望于颠覆性技术的出现从而带来业务巨大转机的机会越来越渺茫。现实情况是，企业产品竞争力不单单体现在技术能力这个单一维度上，而是平衡地分布在技术、市场、用户、组织等多个维度，竞争所需的能力更加平衡。

均衡能力的配置各个行业和企业有所不同，以用户导向成为明显趋势。

我们在京东上面输入美的冰箱再输入西门子冰箱，可以得到大量的商品图片。普通买家已经无法仅凭图片上冰箱的外表分辨出哪个产品是西门子的品牌，哪个产品是美的品牌。同样在京东上输入美的空调再输入格力空调，得到的结果也和冰箱的情况惊人相似。不同品牌的产品外观非常相似。

京东上西门子及美的冰箱的搜索结果

所谓的技术优势领先，用户从商品接触面上无法轻易地感知到。冰箱是三门的还是两门的、是法式的还是意式的，在消费者眼中没有明显的区别。长期巨大的科研一旦在时间和资源上失控，极有可能会将企业拖入无法逆转的窘境。

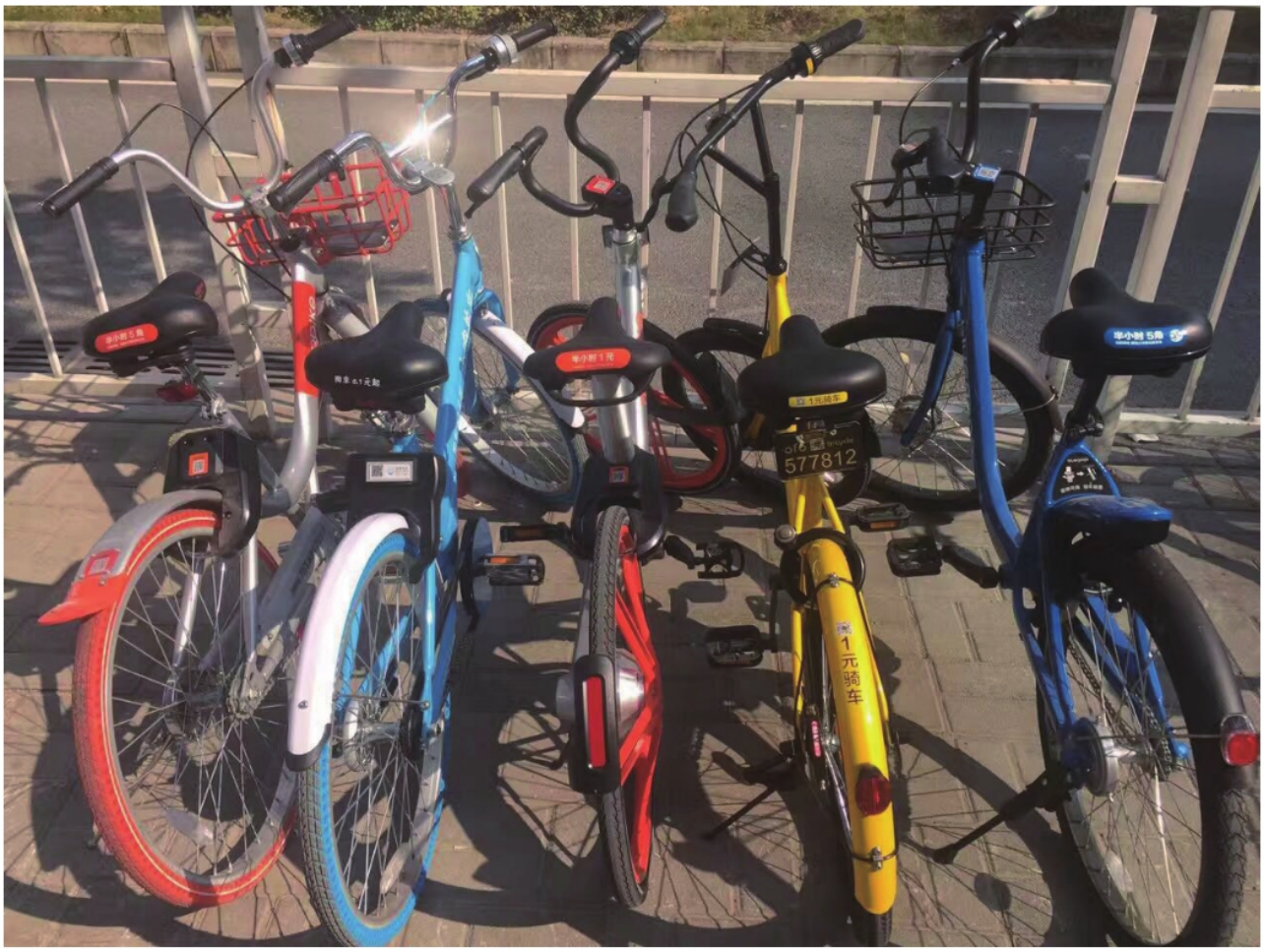
同样的案例还出现在手机行业。现在市面上的手机只有两种：一种是iPhone手机，另外一种是长得像iPhone的手机。在商场手机专卖店的陈列柜内一眼望过去，是根本无法分辨出千人一面的手机类型的。

外形与配置同质化严重的手机

厂商侧同质化的产品和消费者侧有限的心智形成巨大的错配。所以，厂商要从各个角度需求产品的差异点，以整合产品的形式来全面差异化竞争。厂商不仅要拉近和用户之间的距离，更要在有形产品生产之外提供无形的运营服务，形成产品+服务的有机整体。

深圳最近共享单车市场发展得如火如荼。红色的摩拜单车，黄色的ofo单车，蓝色的小鸣单车一夜之间铺满街道两侧。可以说红、黄、蓝三色单车一夜间改变了深圳市民的出行方式。

以摩拜单车为例，不仅在有形产品上进行了创新改良，同时也提供了大量的运营服务支持。产品方面，摩拜单车需要考虑应对外界的恶劣使用环境。所以设计了全铝车身和防爆轮胎，全铝车身坚固可靠，实心胎可以持续提供无人值守的服务，轴传动动力去掉车链这一薄弱易损的部件，进一步提高产品可靠性。



一时之间占领大街小巷的共享单车

产品投入市场以后还需要培养服务人员，提供快速服务，降低成本。如何做到车子短时间投入市场？只有靠运营服务。摩拜单车使用货车运输地推铺量。车子一排一排放到货车内，有员工就像流水线一样作业，将自行车铺在地铁和写字楼旁边。如果检测到故障车，运营人员会定时检测定时回收。先把故障车收到空地，如某个地铁口，再把车开到地铁口快速回收。动态运营，厂商不能够再坐在家里了，而是像摩拜单车一样在街上不停地行走、运营。

腾讯CEO马化腾给产品经理做培训的时候举了一个非常经典的案例，他请产品经理设计一款产品，即大家每天都会看到的银行的ATM机。产品经理开始画设计图，有输入、输出、卡、安全保证等。马化腾说我这个产品不仅要制造出来，还要能放到市场上实际运作，要求是可以运行起来的真正在市场上能够跑的产品。而产品经理提供的答案全都是关于实体产品的功能的设计。如果把这个ATM放到一个密集人群的商圈，可能瞬间取完这个ATM所有的现金，机器一天就不工作了。所以现在的竞争不单是产品的竞争，更是产品+服务的总和能力的竞争。

什么样的产品和服务才能得到用户的认可？只有企业向用户终端聚拢，更好地获得用户的信息才是不二法门。

汤臣倍健通过产品的二维码实现向用户终端聚拢。汤臣倍健是保健品行业的领军厂商，主要依靠渠道出货，渠道销售贡献率最高占整体销售的绝大比例。汤臣倍健同时意识到单纯依靠渠道的劣势。未来的竞争是直接连接用户。所以汤臣倍健的产品标签印有二维码，消费者用手机扫描后可以直接连到汤臣倍健的官网，从而与用户直接连接，实现终端布局。

汤臣倍健布局终端

厂商与用户直连，同时改变了用户的角色。原来用户仅仅是买单花钱的角色，现在已不是如此简单。用户不仅购买使用产品，还会谈论传播产品。

在社交媒体如此发达的今天，用户可以通过发表自己的意见而影响产品的口碑。不少品牌因为用户反馈机制不完善错失良机，甚至由于失败的社会化营销而造成了严重的公关事件。戴尔曾经因为没有建立通畅的用户反馈机制，而被投诉无门的用户在博客上吐槽，引起了广大用户的集体抵制，对品牌带来不利影响。

经典Mini Cooper

Mini Cooper非常善于利用用户传播。Mini Cooper是BMW为了配合1956年英国政府因为欧洲汽油紧缺而强制执行的燃油配给制度而开发的燃油效率最大化的小型化车。其车型跟其他车型有明显差异。外部看起来很迷你，但车内部空间很宽敞。与迷你的外表相配的是其颜色搭配丰富且个性化的车身，Mini Cooper有效地利用用户传播的特点，为用户提供外饰定制化服务，让其品牌本身具有话题性，通过用户来传播产品。

直连时代用户对产品产生作用

找到真正使用产品的人

对产品和用户的认知过程几乎贯穿了商业发展的全部时间线。以生产为出发点、以产品为唯一主体的商业认知，会认为我们要将企业的产品销售给潜在买单的人。经过长期大量的商业实践，人们逐渐开始意识到，企业的价值其实不在企业内部，而在企业外部。我们应该以用户为出发点，找到用户核心需求，将产品和用户真正结合紧密结合起来，才可以达到商业价值最大化的目标。

区分用户和消费者的概念，是企业找到产品真正使用者的前提。用户是某种技术产品服务的使用者，更关注使用；而消费者是有偿获得某种产品和服务的人，侧重购买与消费。

用户与消费型者的区别

婴幼儿产品的消费者是孩子的父母，而真正的用户是婴幼儿；老人手机在很多情况下的消费者是儿女，而真正的用户是家里的父母老人；企业培训的消费者是企业，或者HR采购经理，而真正的用户是接受培训的员工。

考虑不同角色的不同需求，生产出来的产品形态会有很大差别。比如婴儿车，如果认为小朋友是用户，那么设计出的车篓，小朋友脸是朝前的，设计者希望他能够看到外面的世界；如果认为用户是父母，那么婴儿车的设计应该是能够保证父母看到孩子的。同样的婴儿车，由于出发点不同，设计出的产品形态大有不同。

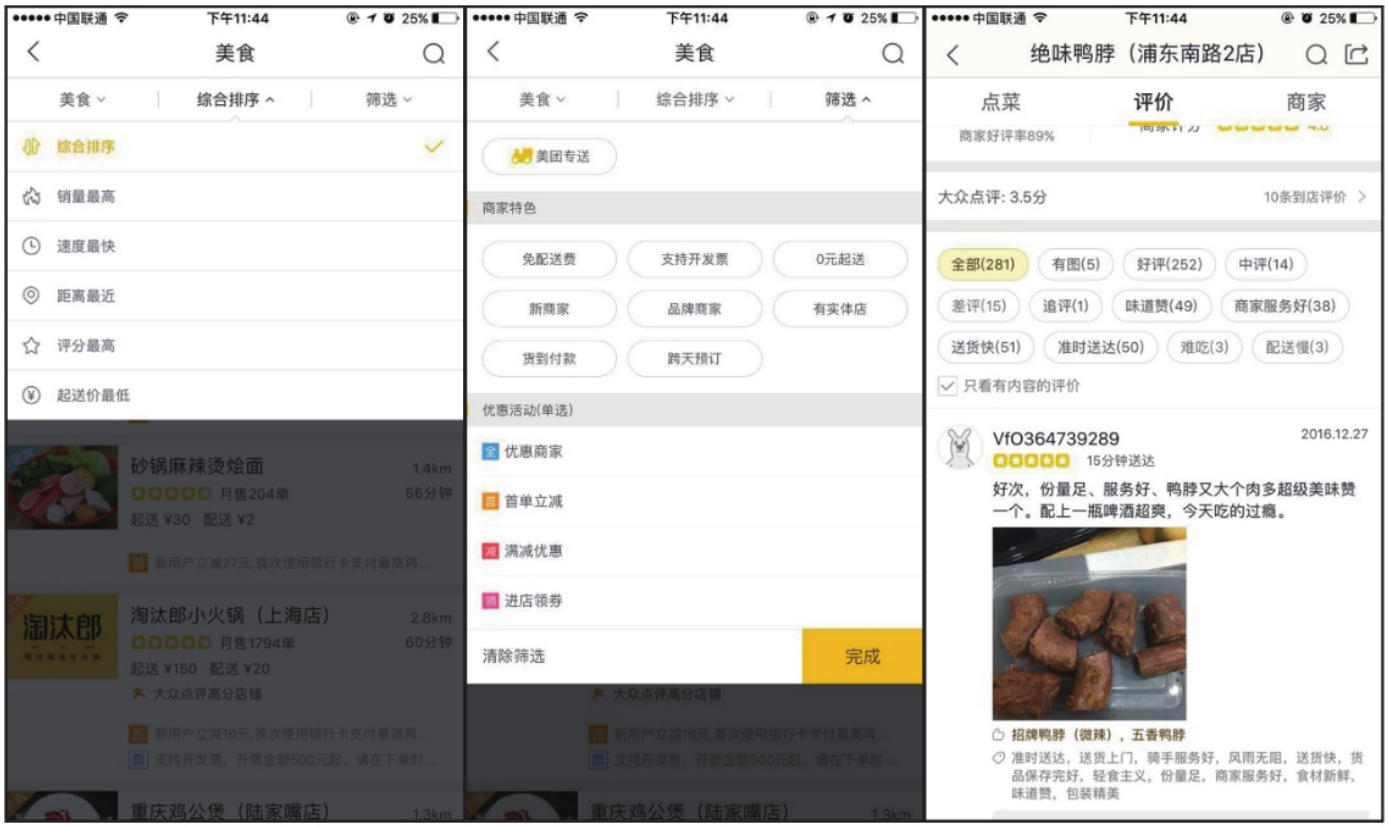
不同形态的婴儿车

从购买决策到使用过程

企业为了促成购买行为，注重促进用户的购买决策，这会产生很多只关注交易前认知产品和交易过程的短期行为；而注重用户使用产品的整个过程，企业可以做到从用户产生购买想法，到购买到合心意的产品，直至使用完产品的全过程来影响用户。

商业的研究焦点从购买决策转移到使用过程，不仅在时间尺度将商业的价值时间线拉长，令企业关注的价值增值环节进一步延展，而且还可以产生新的商业角度甚至全新商业模式。在关注使用过程的语境下，被研究主体也必然需要从消费者升级到用户。

消费者进行消费，需要经历几个阶段：确认需求、搜索信息、评估备选方案、做出购买决策、实施购后行为。对于传统产品，消费者在确认需求阶段，产生的购买动机通常是源自内部，由于自身的需求或者源自外部广告催生出需求，然后主动收集信息，信息来源通常是来自对朋友的询问、广告或直接到店查看；整合收集到的零散信息后，消费者对不同的备选方案形成印象；通过对自身情况的评估和对备选方案的印象，消费者对备选方案进行排序，而后选择最适合自己的产品，形成购买决策；购买产品后，消费者会根据使用的体验来决定以后是否复购，并且通常会向周围的人发表对产品的看法，影响其他人对产品的感观。



互联网产品通过多维度帮助用户

而在互联网时代，产品能够做到从确认需求阶段开始主动、精准地影响消费者的决策和行为。以O2O产品为例，如果用户从深圳到上海出差，所在地发生了改变，不需要用户主动搜寻上海的美食，产品会根据用户的地理位置，询问用户是否将位置切换到上海，精准主动地推送周边的美食以及不同商家的折扣券；当用户确定了自身的需求后，可以使用产品对商家进行多维度的查询，从距离、价格和热度等维度，多面地查到经整合的信息，结构化用户的需求，让用户更加方便地查看到需要的信息。根据这些信息，用户可以进行快速决策，如果需要马上吃到食物，就选择距离最近的，如果需求不急切，则可以多维度考察选择性价比更高的餐馆；在用户选定几家备选商家之后，可以参考其他用户对商家的评级，对评估方案进行排序；产品还可以通过已有评价和优惠买单等信息来帮助用户进行决策；使用产品过后，用户还可以在平台上发表评论，影响他人决策。

用户追求能够在整个使用过程中为其提供服务的产品，而不满足于仅在购买决策时与商家发生连接。

购买决策与使用过程的侧重有所不同

1.促成交易是工业时代的核心逻辑

只注重交易的这种视角，使得市场上的角色只存在买方跟卖方。买方是消费者，卖方是企业。已有的商业理论实践，绝大部分学科都是针对企业和消费者进行的研究，研究买方的学科有消费者心理学、消费者行为学，研究消费者的购买力、购买过程和决策机制等，研究卖方的学科包括战略管理、供应链管理、成本管控、企业管理等，而关于品牌、定位、定价、渠道、促销的研究，则是关注交易过程，是为了促进消费者和企业产生消费行为的。

传统研究市场的方式是研究整体市场的特征。例如研究市场的经典理论STP，在进入市场之前需要对市场进行细分（Segmentation），可以根据城市分级和用户性别及年龄等维度进行细分。第二步是确定目标市场（Targeting），决策产品要面向哪个细分市场。在此细分市场上，通常已经存在相同的产品，因此企业需要对自己的产品进行定位（Positioning），与其他产品在人们心目中的形象区分开来。

这种传统的方法，让目标市场的用户成为被代表的一群人，企业通常将这群人的形象压缩成几种具有代表性的特质，然后针对这些特质推出标准化的产品。但在这个过程中，很多目标市场用户之间的个性化需求被抹杀，即使这群人千差万别，使用产品的场景也不尽相同，企业仍然将这些需求平均化、标准化，只用一个标准化的产品去满足。

用这种思维来做产品，企业的成功路径似乎只有一条：找到未被开拓的细分市场，或者在已有的市场上做出差异化产品。但对于目标细分市场的人群，仍然是采用标准化需求的方式，来生产对应细分市场或者差异化的产品。

经久不变的可口可乐配方

服装店内的衣服，尺码只有常见的几个，全世界的人身材千差万别，但是服装店却只采用有限的几种尺码来满足这千差万别的需求。麦当劳固定的菜品，可口可乐60年代以前一直采用单一口味和统一的广告宣传。这些商业行为下，无论消费者的需求多么不同，都只能购买企业提供的集中有限的标品。

规模效应，也导致了企业对产品进行标准化生产。由于大规模的集中采购，沃尔玛、Costco和山姆会员店等大采购商才能以低成本采购货物，以低利润进行销售；由于高度专业分工，提高原材料的采购议价能力，格兰仕和福特T型车才能降低生产成本，占有市场。

传统产品如此，互联网+产品也不例外。土巴兔是互联网家装品牌，虽然号称可以为用户进行个性化设计，但实际上它将装修风格拆分，并将组成部分标准化，用户只能够进行有限的定制化。这样设计产品的原因，是由于通过限制用户选择，减少SKU（Stop Keeping Unit），对组成部分进行标准化，以达到规模化采购，以控制成本来实现盈利。

规模化效应决定了企业生产标品，为了将标品更精准地售卖给有需求的人，企业开始研究市场，将市场根据不同因素进行细分，再选择目标细分市场，基于市场特点推出产品。

市场细分的变量，通常有地理、人口学信息、用户心理、用户行为四类。

按照地理要素分类是跨国企业通常的做法，麦当劳针对不同国家，推出不同的产品来迎合当地口味的需求。而人口学信息则包括年龄、性别、收入、种族等。宝洁众多的产品线中，即有很多品牌是为了面向不同收入的群体而推出的。如碧浪添加“活性酶”，价格偏高，面向收入较高的人群，而汰渍价格比较亲民，面向收入中低的人群。除了以上比较硬性的标准，用户心理也是随着人们的需求升级而成为不容忽视的因素。用户心理包括社会阶层、生活方式等因素。区别与普通的可口可乐，健怡可乐是针对那些注重健康生活的人而打造的。由于用户需求的升级，大量个性化、场景化的需求产生了，用户使用产品的行为因素成为企业考虑的重要因素之一。根据人们对产品的使用时间、使用诉求等，可以将用户进一步细分。例如，在洗发水品牌中，海飞丝针对去屑诉求，而沙宣则针对专业美发的诉求。

当企业将市场进行细分后，即根据细分市场消费者的特点进行营销。

万宝路的牛仔形象定位

万宝路香烟最初上市时，其目标群体是女性，经历了30年低迷的销量，万宝路决定转型，将其目标用户定位成希望拥有“硬汉”形象的人的细分市场，针对这一细分市场，万宝路用西部牛仔作为其品牌形象进行营销。

SUNTORY

LIKE A

BOSS COFFEE

BOSS COFFEE

BOSS

SUNTORY BOSS is the boss
of them all since 1992

GAKURANMAN

BOSS咖啡根据其定位设计的品牌LOGO

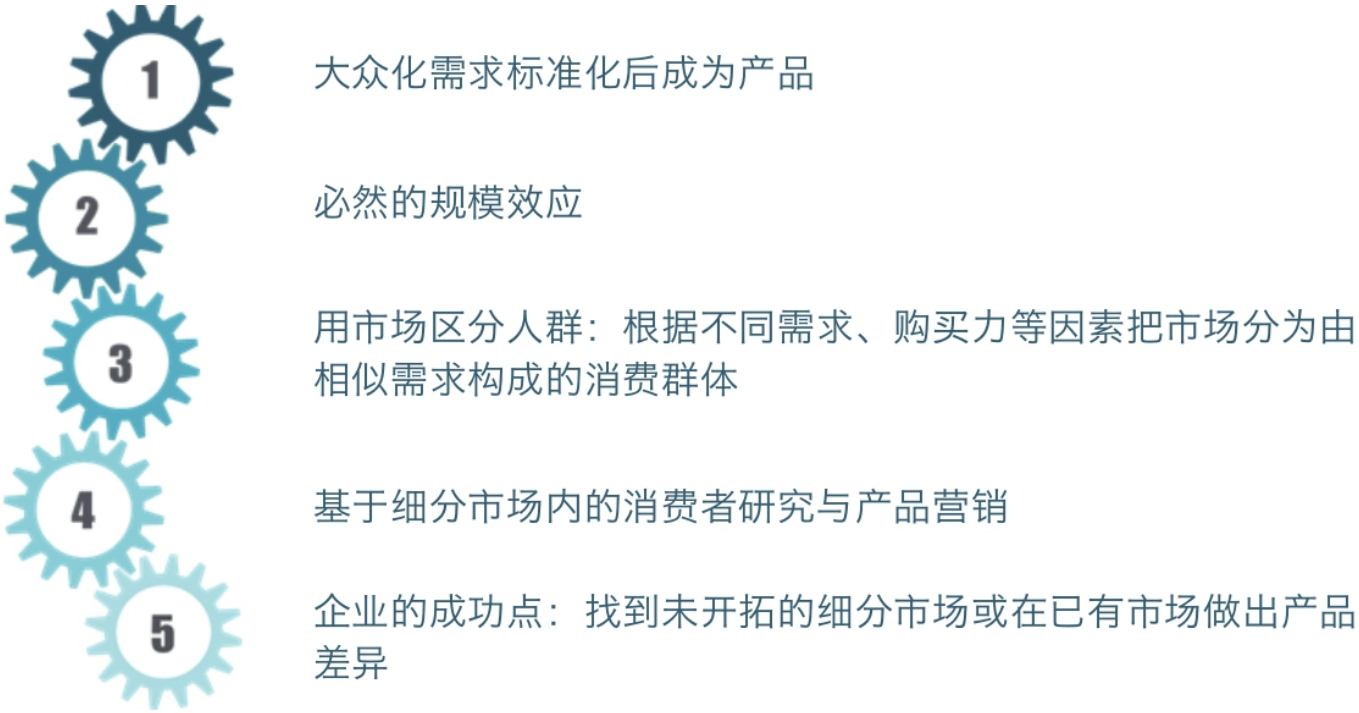
日本三得利推出的罐装品牌WEST主打20岁左右的男性这一细分市场，却发现罐装咖啡基本由中年劳工购买，因此将品牌名称改为BOSS，并用叼着烟斗的男子形象作为其LOGO，目的在于迎合中年劳工这一细分市场。这些商业实践都源自于对细分市场内的消费者进行营销的思路。

基于这种思路，企业的成功点就聚焦在了寻找未被开拓的细分市场，或者在已有的商场做出差异化的产品上。

康师傅2005年推出的茉莉清茶和茉莉蜜茶，相对其王牌产品——冰红茶，是开拓了更细分的市场，茉莉清茶针对更加时尚的都市青年，是冰红茶和绿茶未曾针对性推出产品的细分市场。

奇瑞QQ推出时定价基本在5万元以内，其面向的细分市场是当时月收入2000元的群体，这个细分市场是之前同业不曾开拓的。

屈臣氏“加一元多一件”的促销方式，区别于以往个人护理店铺的促销方式。这种方式实际上是买两件才能够享受5折多一点的优惠，这种产品打包的形式在消费者心中产生了差异化的印象。这样的商业实践，是在已有的细分市场上进行差异化的典型表现。



市场让消费者成为被代表的一群人

消费者的决策链条成为企业的赌注。三星S5和华为P8在上市之前为了打开知名度，用相邻的广告牌进行了隔空喊话的联合营销：三星：What’s next；华为：Next is here；三星：Next is now；华为：Now is P8。这种联合营销制造了话题，目的在于使用广告信息，在购买前充分影响消费者的购买决策。

三星和华为的广告牌口水战

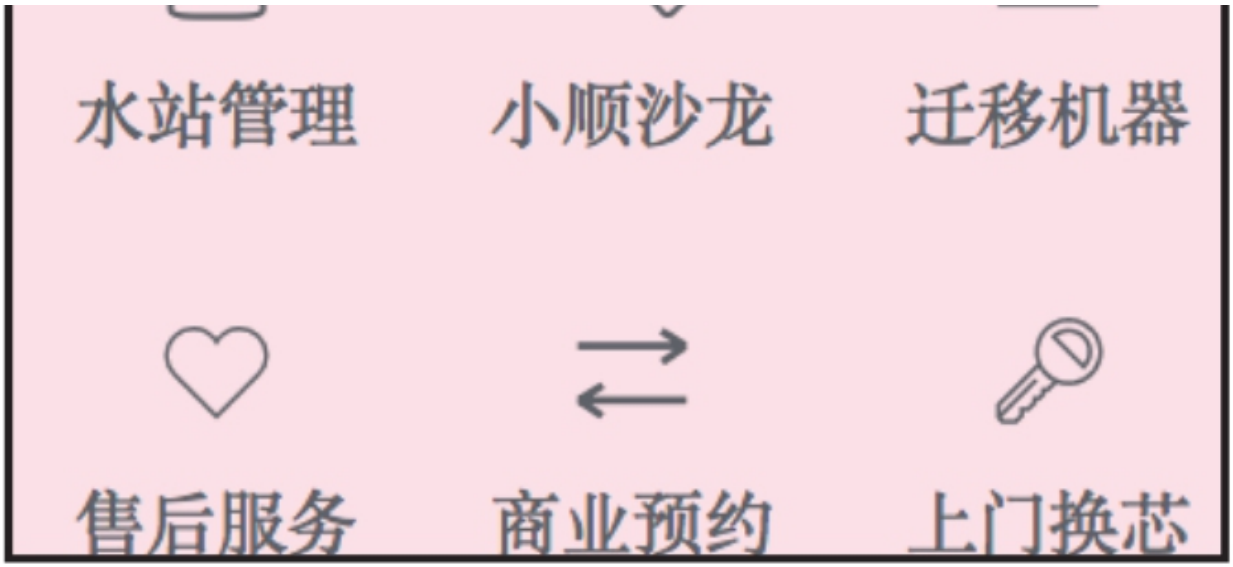
在消费和购买时，企业也做足了功课。为了促进消费者的购买决策，企业不惜花重金进行渠道战、发布促销信息。蒙牛和伊利是目标用户重合度极高的两个品牌，为了促销，伊利专选蒙牛无导购的渠道增加导购。

靠人为的信息占领消费者的视野，在购买时，尽可能多地促成购买。然而在消费者购买后，消费者便与商家失去了联系，消费者只能自己承担使用过程中的感受，而没有成熟的反馈机制去表达产品对其产生的影响，很多企业的反馈渠道只有售后服务和投诉，但这些渠道却很难帮助消费者改进使用产品的体验，反过来，也很难帮助企业改进自己的产品。

2.从一次购买到持续服务

用户不再满足于将产品购买回家之后再无音讯的售后服务，而希望在使用产品的全过程中都能获得企业的持续服务。

海尔注重互联网转型的步伐已经迈开，其推出的日日顺净水器关注用户使用产品的全过程。在用户购买后与用户进行持续连接。用户在购买前即可以在其官网上查到所在小区的水质，并获得海尔根据水质信息制定的净水方案，通过App提醒用户更换滤芯、维护产品。可见海尔已经从售卖给用户一台净水器，变成了对用户进行持续的水健康管理。



海尔日日顺净水器服务

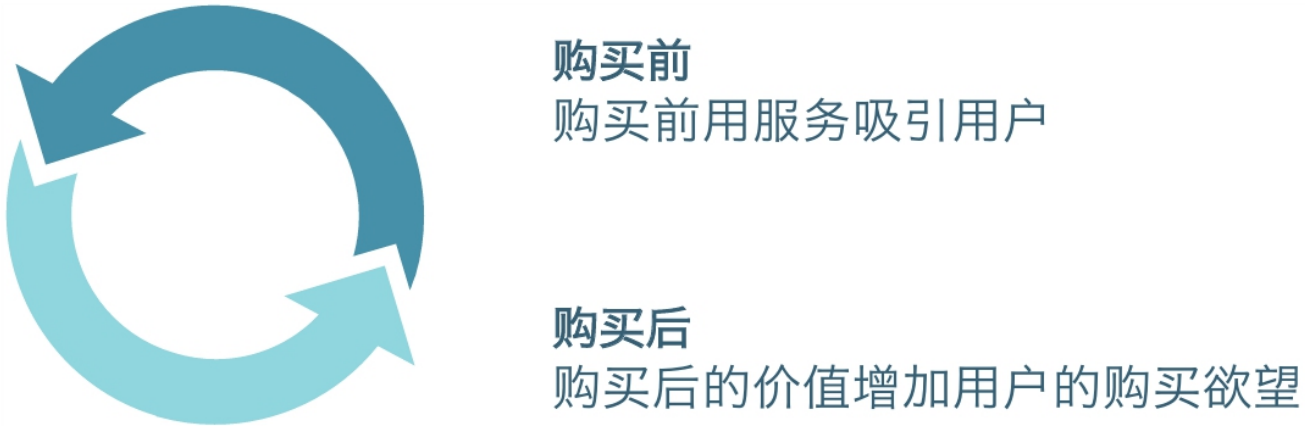
用户为价值买单。用户不再满足于单纯的商品，而是为企业或产品提供的价值买单。价值可以体现在购买前后的额外服务上，企业不能只关注商品本身。海底捞在用户购买前的环节，为用户提供的等位服务，给用户带来舒心体验，提供了额外的服务。顾客去海底捞不仅是吃一顿火锅，而是希望享受海底捞提供的有价值的服务。

与普通学院在价格上拉开差距的中欧商学院，2017年MBA的学费大约为39.9万元。用户肯为如此高昂的学费买单，主要原因在于结束课程之后，商学院还能够持续为学生提供有价值的校友资源。学生花重金购买课程不仅仅是为了课程这个货品，很大程度上是为了珍贵的校友资源。

中欧商学院与价值的校友资源

同样关注为用户产生价值的万科，在与业主签约后，提供定期通知业主房屋建设进度的服务；在房屋交付后，为业主组织家具电器团购等服务。这些服务都使万科房屋的价值提高，用户愿意为了万科提供的价值买单。

万科城
DREAM TOWN
有好事
8月15日（本周六）
万科城携手海尔、曲美家居
家装讲座及海尔电器团购会
学家装及家居设计知识
拿互动好礼 吃水果沙拉
参与海尔团购（万科专属优惠）
参与专线
0531.8617 0000



价值可以体现在购买前与购买后

第2节　认识“用户”比什么都重要

商业的价值创新不存在于企业内部，企业内部除了成本单元外别无他物。企业的价值来自于外部，不是外部的竞争对手，而是我们的目标用户的需求。

如果致力于商战取胜、以打击竞争对手为最终目标，企业会陷入战斗的泥沼而无法自拔，反而忽视了最核心的企业存在的唯一理由：通过洞察用户的心智，满足用户内心真实需求，从而实现用户价值。

重新理解我们的“用户”

商业上一切问题的出发点，归根结底是用户的需求。产品只是满足用户需求的工具，只是商家触达用户的媒介；从很大程度上来说，用户喜欢并为之疯狂的并不是具体的产品，而是用户需要的满足本身。

以用户需求为中心，如何洞察出用户的真实需求，便是商业价值创新的原点。在我们迈出第一步大胆尝试之前，重新理解用户，清晰而明确地洞察出用户的需求和更深层次的用户心理，将是决定商业成败的关键。

1.从在意“有没有”到在意“好不好”

随着短缺经济时代的结束，市场上所能提供的产品越来越多，用户的购买力也大幅上涨。用户已经不再像粮票时代一样，满足于够用的商品数量，而是在供大于求的商品市场上，寻找“足够好”的商品。

被中国旅客疯抢的日本陶瓷刀、马桶盖，都是超越了普通产品的“足够好”的产品。

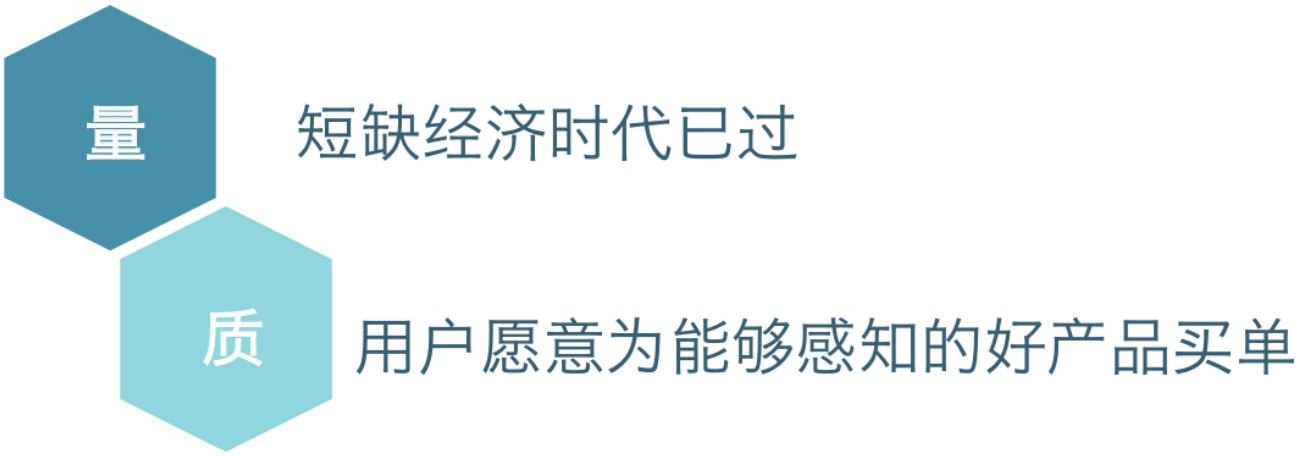
不同于普通菜刀不安全、需要定期护理的特点，陶瓷刀轻便、安全、顺滑并且不需要定期护理；可以自动加热的马桶盖受到疯抢，有国内相同产品价格太贵的原因，当然这种马桶盖受到推崇，也是因为国民的消费需求升级的体现；戴森吸尘器的无线设计，解决了用户使用吸尘器时不得不边移动边扯线的痛点，而这个痛点是国内传统的吸尘器厂商一直没有重视起来的。

陶瓷刀

智能马桶

戴森无线吸尘器

这些产品的价格都不便宜，超过普通产品价格的几倍，但仍然受到推崇。用户一旦使用这些产品，就无法回到过去继续忍受传统产品的糟糕体验。市场上能够满足用户最基本需求的产品多如牛毛，能够提供好体验的产品，才能引起用户的注意，获得用户的青睐。



产品的品质成为用户关注的重点

2.从标准化到个性化

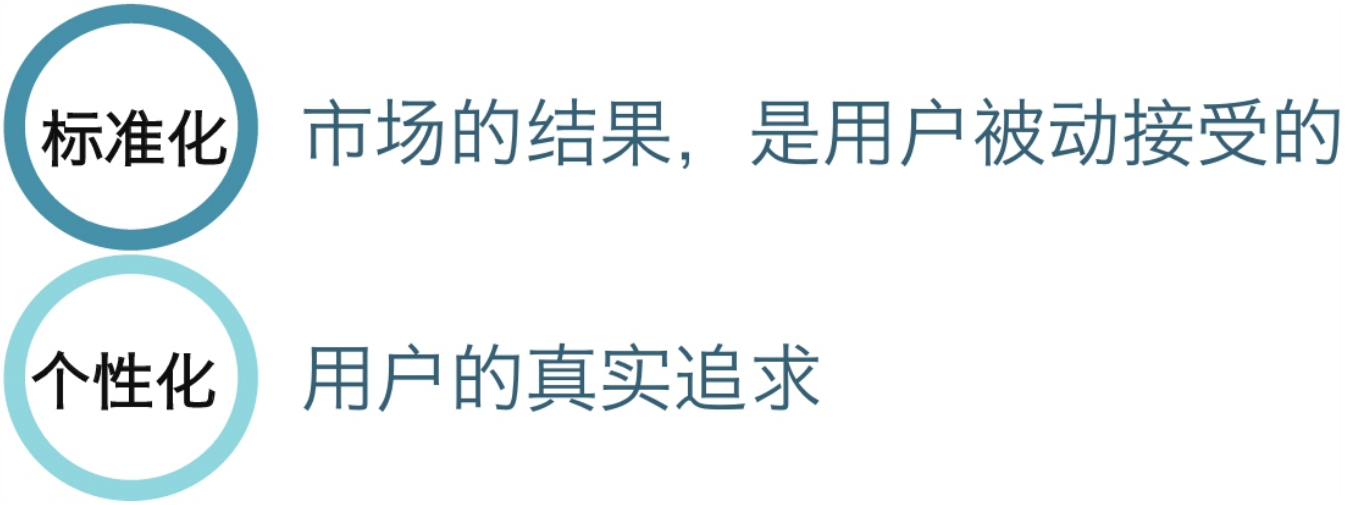
用户不再满足于千篇一律的标品，而希望产品能够根据自己的个性需求进行定制化生产。

出游方式的悄然改变充分说明了这种变化。以往消费者在选择旅行的方式时，通常只有自助游和跟团旅行两种方式。这意味着，消费者只能在个性化和省事之间选择一个。由于时间的稀缺性，很多消费者不得不为了省力而选择千篇一律的跟团出游。世界邦等定制旅行网站的兴起，体现了消费者需求已经从标准化变成了个性化，消费者不再满足于单纯的跟团旅游，而是希望省心的同时，能够获得个性化的旅行规划。世界邦用户只需要输出自己的期望和限制，如：不住市区内、不坐大巴、吃饭的价格偏好等，即可获得一套定制的旅行线路、交通工具、景点、住宿等。如果用户入住后对其订的酒店不满意，可以马上联系客服，更换酒店。

只需说出目的地和要求的定制旅行

用户要的不是适合大部分需求的产品，而是完全满足个人个性化需求的产品。用户不会在意定制化产品带来的高额成本（除了商家本身，还有谁会在意呢），用户在意的是高价值产品与付出的价格是否匹配。

商业上从工厂出发到从用户出发，不仅可以更加有效地捕捉到用户的需求，还可以将企业从没有个性的同质化产品的竞争红海里拉出，走向一个满足目标用户个性化需求的不同的产品。“与其更好、不如不同”的商业哲学已成共识，而其落地的抓手就在个性化产品的打造。

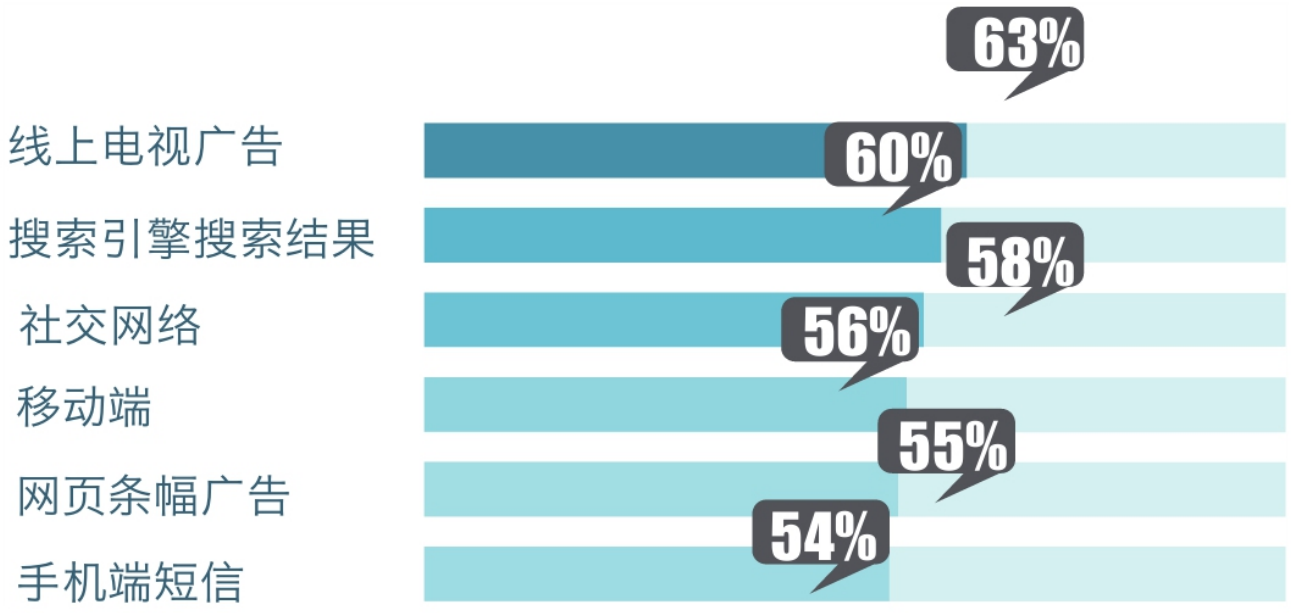


标准化与个性化的区别

3.从被动信息接收到多层信息获取

从前的消费者，只能够被动接受来自电视、广播、海报等广告信息，而互联网时代的到来，使得用户获取产品信息的渠道大大增加。根据尼尔森2015年全球广告信任度调查报告，新增的广告渠道有：线上视频广告、搜索引擎搜索结果、社交网络、移动端、网页条幅广告、手机端短信等。可见如今用户能够获取或发表关于产品的信息渠道的增多，通过这些渠道，用户可以接受并影响品牌。

在所有的广告渠道中，来自朋友和家人的推荐是最受信任的广告类型，品牌网站的广告排第二，第三受信任的广告类型来自于其他消费者，而目前很多消费者查询其他消费者态度的渠道是来自于社交网络等互联网渠道。



新增广告类型信任度

（数据来源：尼尔森2015年全球广告信任度调查报告）

用户已经能够主动获取更多受信任的信息，而非被动获取来自商家的一面之词。

4.从相信品牌变为相信IP

IP（Intellectual Property）的字面意思是知识产权，是指具有长期生命力和商业价值的跨媒界的内容运营。

腾讯的摩尔庄园动画片，以及在儿童市场上很火的《熊出没》等，除了本身的内容很受欢迎之外，它们还有很多周边，比如书包、铅笔盒、人偶、游戏等。这些周边是跨媒界的产品，它们脱离了原生产品，以其他形式出现在市场上，因为用户的认可而具有强劲的生命力。

IP的最核心要素，是拥有能够引起共鸣的价值观，在此价值观上附加对真、善、美等美好事物的向往，包装成带有故事的形象，以带有文化元素及艺术风格的外形呈现在用户面前。

IP拥有的特征

漫威的超级英雄，通常拥有明确的价值观，向往真、善、美。在平静的生活当中，出现了一个令主角陷入巨大危机的冲突，在克服危机的过程当中，遇到了难得的友情与爱情，以一个超级英雄的形象，演绎一个令人血脉偾张的故事。这样的套路打造了一个又一个IP，这些IP衍生出来的产品也因用户的信任而极具生命力。

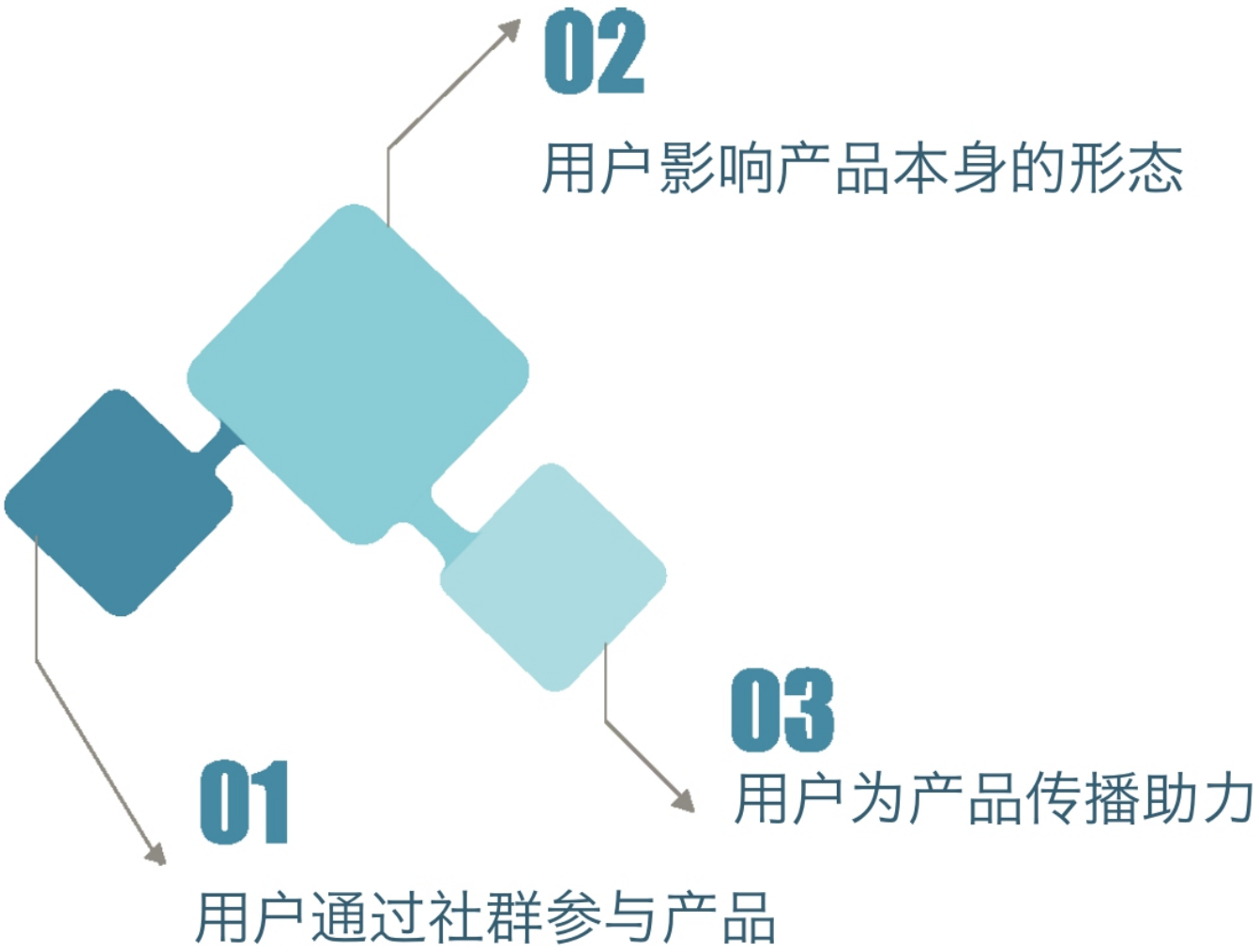
5.从单向消费到双向参与

用户对于UGC产品的重要性无须多言，对于其他产品，无论是从产品本身的形态，抑或产品品牌的传播，用户都比传统市场更具话语权。

互联网+时代的用户直连，使得产品每次迭代的方向都来自于用户的反馈。Instagram产品形态的确定，是来自于用户的行为反馈。最初Instagram拥有很多功能，当创始人发现用户几乎只使用照片分享功能的时候，就把产品的功能减到只有分享照片和评论的功能。产品是为了满足用户需求而产生的。

用户不仅可对产品本身造成影响，更可以通过口碑传播品牌。坚持不做广告的台湾微热山丘凤梨酥，年销量达到3000万颗。产品的品质以及门店的周全体验，都让微热山丘通过用户的口耳相传打开了知名度。

微热山丘的门店



用户对产品产生的作用

“变”与“不变”

1.朴素的用户需求一直存在

由于时代的变化，企业能够给用户提供的产品越来越先进，用户对产品的要求也发生了相应的变化，但是用户最深层次的需求，却一直都没有变。

从马匹代步到马车的出现，后续车辆从自行车到汽车的变迁，以及出租车、共享汽车等服务形式的发展，都对应着用户的同一个需求——交通；从烽火台单向传输信号，发展到异步双向传输信号，再到固定电话、移动手机等实时通话设备的出现，以及QQ、微信等实时通信软件的普及，都对应着同样一个朴素的需求——通信；从实体的龟甲、竹简、帛、纸张，到数码的软盘、U盘，再到虚拟的云，这些产品的变迁，也都对应着信息保存的需求。

产品的形态可以随着创新发生变化，但无论产品如何变化，用户的朴素需求却没有发生过变化。

2.变的是我们看待用户的视角

用户的朴素需求没有发生变化，发生变化的是用户在市场中的地位和角色。传统商业，消费者和企业是通过产品和货币所有权进行转让的交易过程而连接起来的。用户对产品只能根据企业输出的促销和广告信息来选择市场上现有的产品。而如今，企业将用户看作社群，社群的信息反馈，能够影响产品和服务的形态。社群对企业产品的口碑传播，能够帮助企业建立知名度，辐射到更大的社群，用户可以参与到企业产品的设计当中，与产品形成一体。用户成了产品的灵魂，是产品必不可少的一部分。

是“朋友”还是“上帝”

为了了解用户，我们需要站在用户的角度来思考和审视。这背后需要商家和用户之间的关系保持平等：既不是卖方市场中，商家高高在上，秉持“爱要不要、不要有人要”盛气凌人的态度；也不是一味坚持用户是上帝，用户说的都是对的，都需要无差别毫不犹豫的全部满足。

商家要与用户建立平等而深刻的朋友关系，才可以在更加准确的角度上理解用户需求，从而满足需求背后的深刻内心需要。这种平等关系建立的前提是构建出与用户直连的通道，让用户可以随时随地将真实所思所想全情表达。

在品牌过剩、时间碎片的当下，用户早已被训练成对广告轰炸免疫、反感自嗨文案、拒绝自我被代表的新新物种。在直连基础上的平等而健康的朋友关系，才是可以持久的用户关系。

第3节　洞察最熟悉的陌生人

让我们陷入麻烦的不是我们的无知。事实上，无知的境况下保持好奇和探索，反而可以见人所未见。

最危险的往往是令人难以察觉的那些司空见惯、习以为常并坚信不疑的“真理”。这些“真理”往往随着外部环境的变化、时间的推移，导致其适用性发生变化，使原有的规律失灵、方法失灵、企业失控。

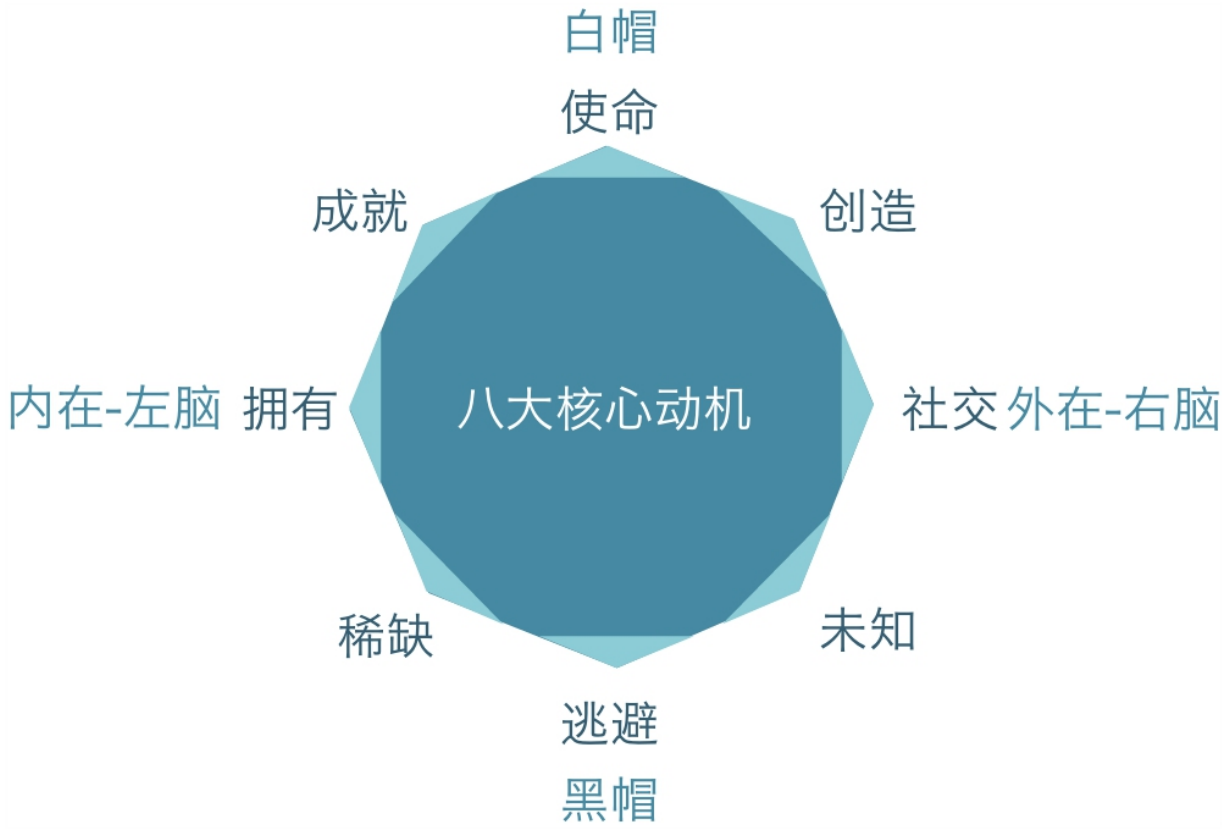
我们最需要的是用清零的心态重新面对熟悉的用户，让陌生人成为用户洞见的开始。

用户洞察

确立了看待用户的视角和用户与产品的关系后，如何正确洞察和理解用户需求，就成了企业成功的关键。企业要了解最根本的人性的作用机制，了解了需求产生的基本原理后，要设身处地地为用户着想，将自己当作最挑剔的用户，并充分收集和理解用户的反馈。让用户驱动产品的设计与迭代，并在设计产品的过程中始终秉承一切以用户价值为依归的最高原则。

1.了解人性作用的机制

在众多产品中，游戏最让用户痴迷。促使玩家对游戏如此上瘾的机制，即人们产生行为的机制。用户行为的八大核心动机（更多内容见游戏化专家Yu-kai Chou的网站，http://yukaichou.com），包括使命、创造、社交、未知、逃避、稀缺、拥有和成就。这些动机，按照大脑的作用机制分为左脑内在动机和右脑外在动机；同时根据主动趋向和被动躲避分为白帽动机和黑帽动机。正是这些动机，驱使人们产生各种决策和行为。



动机八角模型

2.培养“蘑菇思维”

洞察用户需要使用同理心，典型的同理心方法是蘑菇思维。蘑菇思维是产品经理的必修课，它来自一个生动的故事：疯人院里的专家，一直很难理解一位无论晴雨都拿着雨伞蹲在角落里的病人，专家们猜测这位病人可能是在下雨天受过心理创伤，这种行为是出于自我保护。有一位专家直接拿了把雨伞蹲在这位病人旁边，病人终于开口：你也是蘑菇吗？

这个病人的话推翻了所有专家们的猜测。在洞察用户时，企业也要避免过往专业经验带来的思维局限，要与用户在一起，带入用户真实场景以培养自己的用户感，从而深刻

洞察用户的真实想法。

用户感

在进行产品体验设计时，要将自己当作最小白的、最挑剔的用户，才能够尽可能地取得用户需求的最大公约数，将产品体验做好。

魅族的黄章，对产品是出了名的挑剔。MX3发布之前，他在魅族论坛上与魅友互动，并贴出了一张木制手机模型，称“去年我磨了n多木制大屏手机以求可掌控的机身尺寸和屏幕大小的平衡，跟随自己的内心感受和真实体验是我永远的方向”。

黄章在魅族论坛上与网友互动

黄章自制的手机模型

要把自己当成最挑剔的用户，以最高的要求，对产品进行多维度的考察。只有遵循这个原则，才能全面洞察用户。

用户驱动

1.建立通畅的用户反馈渠道

如果没有为用户建立通畅的反馈渠道，企业就无从知晓产品的不足，并且会让抱怨无门的用户的不良情绪膨胀，将希望帮助产品进行改进的用户拒之门外。当用户对产品的不满逐渐累积，无处释放，将大概率产生负面口碑。

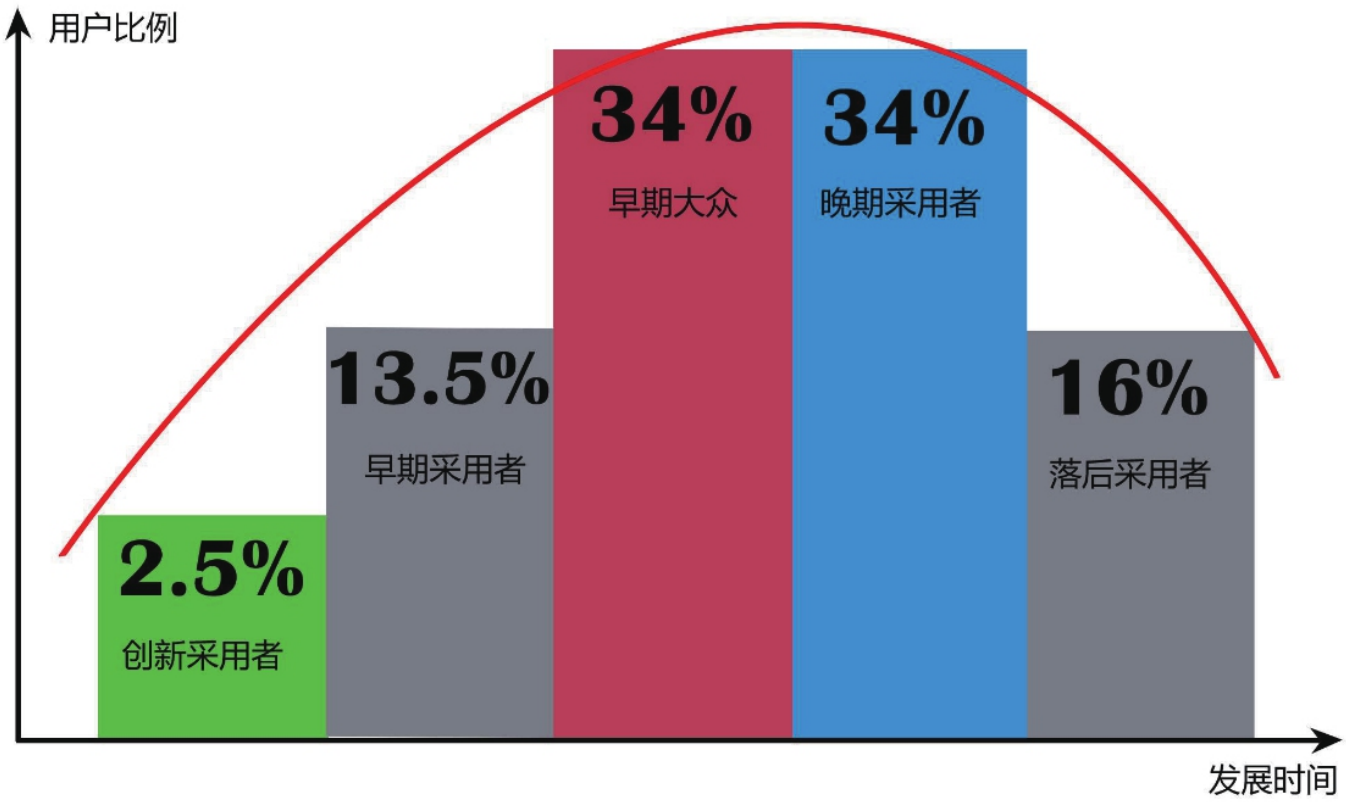
曾经一个网友撰写的名为《DELL HELL》的博客，在网上引发大量关注。该用户“直播”了自己在戴尔遇到的糟糕售后，在获得网友们的关注后才引起戴尔官方的注意。最终戴尔因此事件的触动开设了Direct2Dell的企业博客，用户可以在此博客内进行留言，对戴尔提出反馈。

社交网络的发达，让很多用户有了自己发声的地方。当用户们对品牌失望，在社交网络上引发群体参与，将会对品牌形象造成重创。从另一个角度来看，这些抱怨事实上又是企业改进产品的宝贵资源。建立通畅的反馈机制，不仅可以为改进产品提供方向，还能够消化很多对品牌的负面评论，将负面评论的影响降到最低。

戴尔建立的收集用户反馈的博客

2.用户参与是最有效的手段

3M公司以产品类目多、产品创新驱动著称。可以说全球50%的人每天都会直接或间接地接触到3M公司的产品。在3M众多创新机制中，有一项极其重要的用户先导机制，即寻找先导用户，让他们提出对产品的设想。先导用户通常是专家以及行业精英。这些人通常会对产品存在的问题有独特的见解，并且对如何改进产品给出成熟的解决方案。在企业创新出真正满足用户需求的产品出现之前，这些先导用户就率先对产品应有的样子有了自己的见解。利用好这些极具创意且十分专业的意见，将有效帮助企业进行产品创新。



3M先导用户机制（创新采用者）

3.做好用户的翻译官

用户的反馈并不一定是正确的解决问题的，或者能够直接生产解决方案的方法。亨利·福特有一个名言：制造汽车而不是跑得更快的马。旨在说明用户的实际需求只是更快地到达想去的地方，用户可能会说“要是马能跑得更快就好了”，但事实上，能够更好地解决用户需求的产品并不是更快的马。

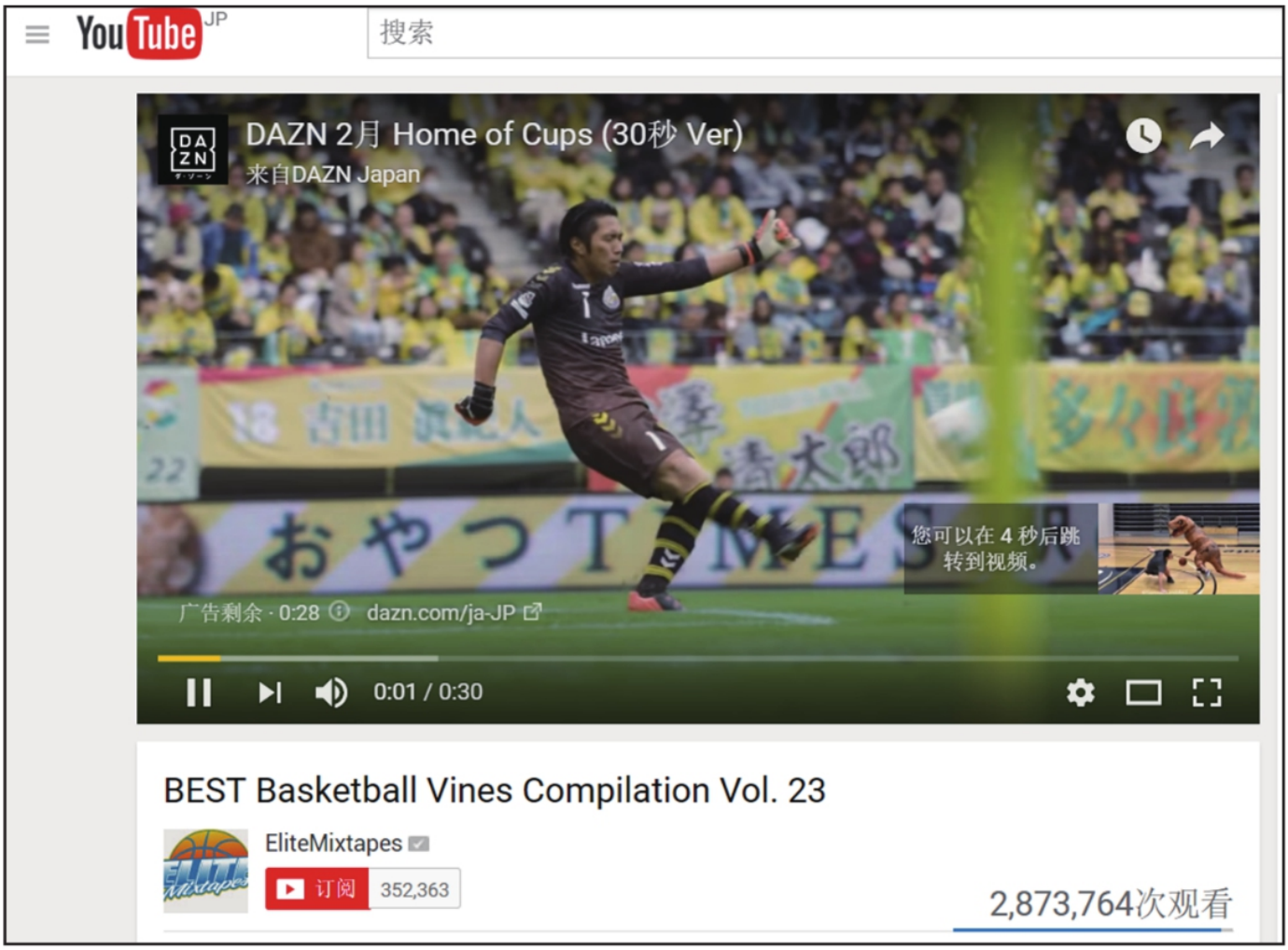
“什么值得买”的Slogan也体现了做好用户翻译官的重要性——“折扣再多，值才重要”。用户希望购买折扣多的商品，实际上是希望能够以更低价格买到称心如意的产品。因此若仅仅为用户搜罗折扣多的商品，而忽视了性价比，是不能真正满足用户需求的。如果忽略了这一点，企业可能会因为提供产品的质量不过关而损害企业价值。

“什么值得买”Slogan

用户价值

一切以用户价值为依归。当用户对产品有更自由的选择权时，在产品设计上还利用小聪明损害用户价值，在产品竞争如此激烈的今天，将会遭到用户“用脚投票”。

YouTube目前主要的收入来源于广告，却从不强制用户观看广告。YouTube的用户有5秒钟后关掉广告的权利，并且对于已经看过一部分的视频，用户再次打开时，不会再次播放广告。这种以不损害用户价值为目的的设计，为YouTube赢得了更多的忠实用户。



YouTube可以选择跳过广告

QQ Tips功能是面向全体QQ用户弹出的窗口，也就是说弹窗可以被3亿多用户看到，这样庞大体量的资源，在腾讯内部使用起来也是十分克制的，只有不损害用户价值的内容和合理的频次才能够被允许发出。

在商业价值和用户价值的天平前，要永远秉承一切以用户价值为依归。长期而言，对短期商业盈利的克制会带来更长久的商业价值。

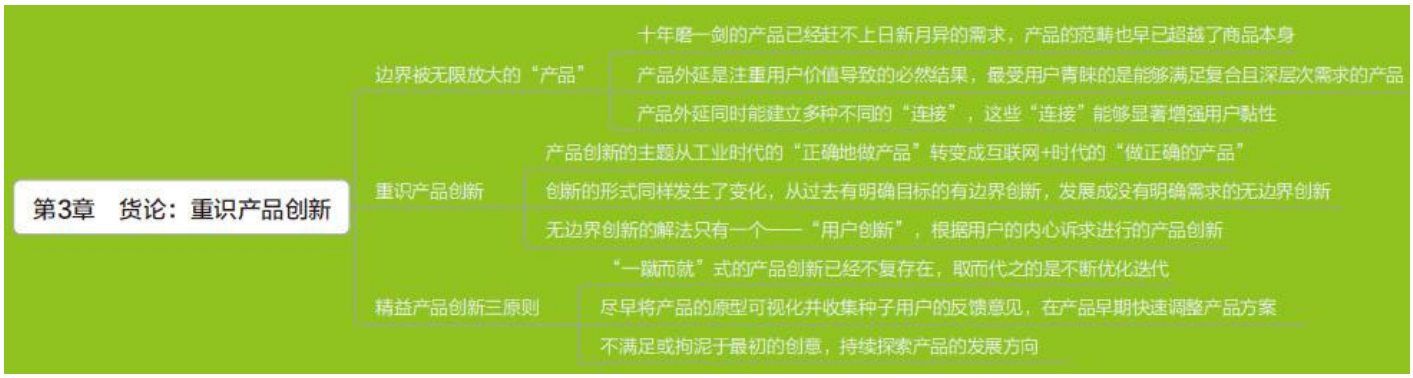
第2章案例汇总

案例名称	关键词
共享单车	同质化、技术平台、服务
汤臣倍健	直连、去渠道
大众点评	共建产品、用户参与
碧浪	市场营销、细分市场
汰渍	市场营销、细分市场
健怡可乐 / 普通可乐	细分市场、用户诉求
海飞丝	市场营销、细分市场
沙宣	市场营销、细分市场
万宝路	细分市场、市场营销
劳力士	市场营销、细分市场、定位
BOSS 咖啡	定位、细分市场、市场营销
康师傅茉莉花茶	差异化、细分市场
屈臣氏	差异化
三星	广告战、传统营销
蒙牛	渠道战、传统营销
海尔日日顺净水器	持续连接、服务
海底捞	服务、价值、产品方案
中欧商学院	价值、增值
万科物业管理	服务、连接
陶瓷刀	功能、技术平台

（续）

案例名称	关键词
世界邦	定制化
熊出没	IP、产品外延、价值观
漫威	IP、产品外延、价值观
Instagram	用户反馈、聚焦、体验
微热山丘	用户反馈、口碑传播、体验
魅族	打磨、体验、人格化、迭代
Direct2Dell	直连、反馈、迭代
3M	用户参与、思维壁垒、创新
福特	本质需求、产品形态
什么值得买	真实需求、挖掘需求、解读需求
YouTube	体验、以用户为中心、黏性
QQ Tips	体验、以用户为中心、黏性

第3章　货论：重识产品创新



第1节　边界被无限放大的“产品”

人们往往不会去质疑衣服为何是按照S、M、L这样的规格型号去售卖的，但是量身定制已从不可能成为可能。在工厂里埋头十几年究如何让产品标准化，但现在的用户需求却要求产品带有温度感、个性化。

产品反映的是人的需求，是用户价值的延伸，产品的外延也随之放大。用户价值从集中单一变得分散复杂。用户价值的不断延长，就造成了人们看到的边界被无限放大的“产品”。

看不懂的新“产品”

1.从SML到量身定制

如今去逛ZARA或者LV的品牌店，你会发现同款衬衣的区别只是码数，而且大家对此已习以为常。但与此对比还可以看到另外一种新兴模式的出现——成衣定制。

红领服饰作为一家制衣企业，用数据驱动运营，做了一场个人定制化的服装革命。缝制车间里，工人们紧张工作。工人刷一下衣服上的电子标签，电脑便自动跳出个性化定制订单信息，流水线上的每一件西装都根据用户需求量身定制，衣服上的电子标签囊括了全部个性化定制信息。在这里，不会再有标准码，而是通过用户人体19个部位数据加上100多项的款式，按照每个人的体型和喜好定制。

这看似又回到了以前的裁缝铺模式，但裁缝是手艺人，他们无法做到机械化大量生产。而红领服饰则是通过流水线的方式突破了定制化的个人手工化。通过电脑信息传递，生产信息传递到流水线中不同机器上。如自动剪裁机，每裁一张布料，都会根据电脑提示调整裁剪方式；同样，当一件衣服“流”到操作者面前时，操作者可以通过扫描衣服上的电子磁卡，获取加工此件西装的“特别”信息。所以通过数据化的控制、数据驱动的方式实现了个性化产品的批量定制。

红领集团

从红领服饰的模式可以发现，熟悉的工厂制造、渠道分销、用户购买的模式正在朝着C2M（用户到工厂）的模式转变。借助互联网力量，企业可以搭建起用户与制造商间的直接交互平台，除去商场、渠道等中间环节，从产品定制、设计生产到物流售后，全过程依托数据驱动和网络运作。

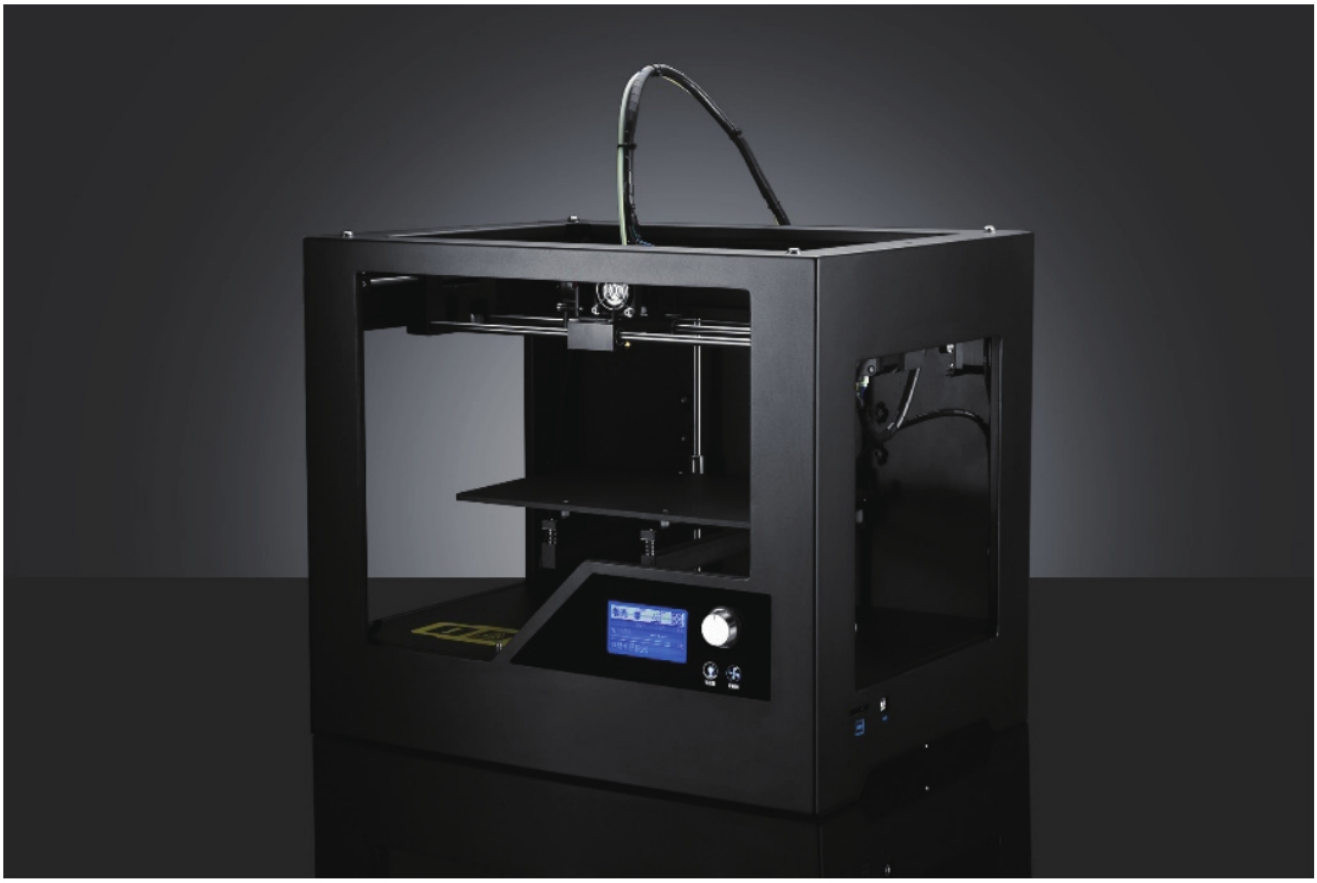
在红领服饰，企业通过自主研发的西装个性化定制系统，建立起人体各项尺寸与西装版式尺寸相对应的数据库。系统再根据市场一线发来的订单，自动排单、裁剪、配里料、配线、配扣、整合版型等，实现了同一产品的不同型号、款式、面料的转换，以及流水线上不同数据、规格、元素的灵活搭配。这种模式也就将个性化定制与流水线生产结合了起来。

市面上纯手工高端定制西装的生产周期为3至6个月，售价最低约1万元；而红领的定制西装从接单到出货最长只需用时7天。不但产品价格上红领有相对优势，如果用户个人的体型不发生变化，那么红领的相关数据就会持续可用，只需在款式或服装面料上进行些许调整。而即便是体型变化，也可以通过数据再次采集的方式解决，生产线的柔性使得差异化成本大大降低。

柔性带来的是什么？它改变的是产品的标准化，让产品具备个性。只有具备个性的产品才能是有温度的产品。

显然不可能所有的企业都有时间和精力去全面改造生产线，另外的一个逐步成熟的技术让这种个性化、温度化开始变得更为容易实现，这个技术就是3D打印。

3D打印思想起源于19世纪末的美国。19世纪末，美国研究出了照相雕塑和地貌成形技术，在此基础之上产生了3D打印核心制造思想。20世纪80年代后期，美国科学家发明了一种可打印出三维效果的打印机，并将其成功推向市场，从此3D打印技术发展成熟并被广泛应用。虽然在2000年后3D打印机的销量开始上升，价格也在不断下降，但按照现在人们能够接触到的3D打印机器来看，造价还是比较昂贵，精度和速度一般的一款普通机器都会在上万元甚至十几万不等。这类3D打印机，用户可以构建一个简单的模具使用相应材料进行打印，一个很小的玩具可能也要花两三个小时才能制作完成。不但速度是问题，材料费相比其他方式的制造也要贵很多。这样看3D打印技术虽然经历了一个多世纪的发展却仍未到工业化的程度。然而为什么现在整个世界都在认同3D制造？这又会是一个怎样的趋势呢？



3D打印机

原来工业化的生产模式是“减材制造”：工厂要生产一款车的车顶，就需要拿到比车顶还要大的钢板去切割锻造，把材料往下精简的过程称为减材制造。但3D打印的思想却是逆向的增材制造。先从基础模块堆起，最后才能成型。增材制造会使材料的损耗降到最低，加上数据模型的信息输入，甚至可以打印出任何你能够想到的东西。

如果觉得这个还不够酷的话，那么你可以试想用3D打印机打印3D打印机。不断的复制再创造，可以快速规模化生产能力。突破性的基础技术的商用，会让产品个人化成为必然。这是产业发展的一次巨大变革。

2.从十年一剑到日新月异

如果说这个时代什么让人们最看不清楚，那肯定是日新月异的新产品，人们无法想象再回到那个等十年才能更新一代新品的年代。不信可以看看手中的手机，是什么时候换的最新一代?

然而在过去很长的一段时间内，企业都处在“憋大招”的状态里。用十年做一个惊世骇俗的产品的做法屡见不鲜。很少有人听过雷克萨斯的LFA这款车，当年开发这款车型的团队在研发到第五年的时候，发现之前使用的铝制车身太重了，不够完美。于是他们选择推倒之前的方案，改用碳纤维作为主材重新设计。这样得到的结果是：研发成本过高，一台车的单价要定在500万人民币以上才能覆盖到研发制造成本，如果算上其他的费用，必将是卖一台亏一台。如此低性价比的车型怎样才能在市场中立足？常年的研发过程加上长时间的与市场脱节，“憋大招”最后换来的也许是完美的产品，但却是市场无法接受的商品。

雷克萨斯LFA

这些工业时代的错误做法，也在互联网企业里频频出现。就连被视为互联网+时代领跑者的腾讯也曾经有过这样的经历。公司的游戏团队曾经花了5年的时间开发一款游戏，开发到中期的时候发现关键的游戏引擎无法支持希望达到的3D酷炫的渲染效果了。不得以团队只能选择购买Unreal的游戏引擎，并把之前的代码重新改写。于是又用了两三年的时间才将这款游戏开发完成。然而五年过去了，玩家的喜好、口味发生了很大的变化。五年前玩的东西现在早已不流行。团队终究还是被“憋大招”害了。

所以这种潜心研究做一款极致产品的思想存在于各种企业中。腾讯的产品大家公认是做得比较好的，其实那是因为大家看到的都是市面上活下来优秀产品。腾讯靠采用有效的机制保证了研发出的是成功的产品。腾讯是一个产品帝国，同时在这个帝国里运行的产品大概有2000多个，这还不包括他们提供的服务产品。为了这2000多个产品，死掉的、研发过程中被砍掉的会是5倍、10倍甚至更多。像微信这种战略性的产品，为什么会出现在腾讯而不是其他公司？看似微信的出现是偶然的，其实微信诞生在腾讯却是必然的。因为当时腾讯内部就有三个团队在做类似微信的产品，不是张小龙团队做出来，就是其他团队做出来。

公司内部已经形成这样的竞争，而竞争要求团队的信息必须透明，要求产品的版本必须要快。试想，如果张小龙版的第一个版本晚一个月发布，那很有可能现在人们使用的就不是微信了。微信团队先做出来，发布到市场上检验，结果火了。后面再跟其他产品，用户根本不会记得。后面推出的产品，成熟度肯定要比早期的产品高，但速度不够快还是要被市场淘汰。

这是一个跑马圈地的时代，如果想着先做一个完美的计划，想着如何达到土星进而到达全宇宙的任何角落，那么这之后什么都不会发生。计划管理控制是主观的臆想，它只会存在主观脑海里，所以只有实实在在地去迭代更新才会改变世界，事实才会发生。

小米手机的一组数据很有启示。2011年6月，小米发布了第一款手机小米1，到了2014年，小米的产品线已经扩充到两条，即原来的小米系列和相对低端的红米系列。而到了2016年，小米已经在这两个子品牌下发布了小米4S、小米5、红米Note、小米Note2四款手机。发布间隔越来越短，发布的产品数量却越来越多。

小米手机的产品线

所以，产品要想赢靠的不是一条线打到底，而是在不断的迭代演变中形成一个稳固的产品梯队。在这个梯队中，可以清晰地看到现金流收入产品、战略性孵化产品，也可以看到创新型产品，不同定位的产品之间有机地组成产品线，根据市场的情况有阶梯、有层次地一波一波地推出。只有这样才能保证前面被市场检验失败的产品败下来时，后面的产品可以及时补位，进而保证企业的持续成功。

新产品的发展变化

3.从冷淡到温度感

北方的冬天人们常会看到这样一个熟悉的场景：街边小推车上，一个小盒子里放着刚出锅的毛栗子，旁边摆几个牛皮纸袋子，行人路过，小贩称一下，钱货就这样交易完毕。如果说这中间有什么温度，估计就只剩下手里栗子的热度了，而且有时还搞不好买到时已出锅太久而凉掉。同样是卖坚果，三只松鼠却找出了更有温度感的方式。买过三只松鼠的用户都对它产品的温度感留下深刻印象。它的产品除了坚果本身之外还会赠送一些额外的小玩意，如湿纸巾、钥匙扣、垃圾袋、虎口夹、手写体的感谢信.....每当吃到它的坚果时，人们可能都会想到这些不起眼的小东西，人们会随手拿起湿巾擦手；会不经意看一眼感谢信，发现信的内容原来是在感谢用户选择了他们的产品，感谢购买者是一个跟三只松鼠有着共同追求的人。就是这些看似鸡汤的话，却带给用户从未有过的贴心。

三只松鼠赠品

同样是栗子，为什么这两个场景里用户会有不同的体验？回想一下，大家天天在天猫、淘宝、京东上网购，明明清楚地知道自己买了什么，但是当收到包裹打开时，为什么还是那么兴奋？再想一下，为什么玩家进入赌场时，赌场会把钞票换成筹码，让玩家输得没有感觉？所以在接触、拿到产品的时候都会有真切的体验，没有拆的动作就不会有开箱的体验，没有看到真正的钞票对输赢的感知就没有那么强烈。

以前做产品讲究的是质量过硬，价格公道，只要好吃不贵就会有顾客光临。而现在用户想要的是体验，是温度感。一个小果壳袋，成本不高，但是这些精心设计的小玩意解决了人们吃栗子过程中很多不爽的地方，把吃栗子的痛点解决了，人们就会觉得贴心。这才是有温度感的产品，而有温度的产品总是在核心功能的外围满足用户的延伸需求。

“用户价值”是产品外延的底层逻辑

为什么会有关于定制化、温度感的讨论？日新月异的产品靠什么带来？其实这些变化无外乎用户价值的延伸。原来消费者对一袋大米的诉求只是生存的需要或者温饱的需要，而现在要的不再是吃饱穿暖，需求被升级、被复合。用户想要更好的产品，他们恨不得一个产品能够解决10个问题，能带给他们不同的体验，而这些被综合起来就是用户外延的需求。

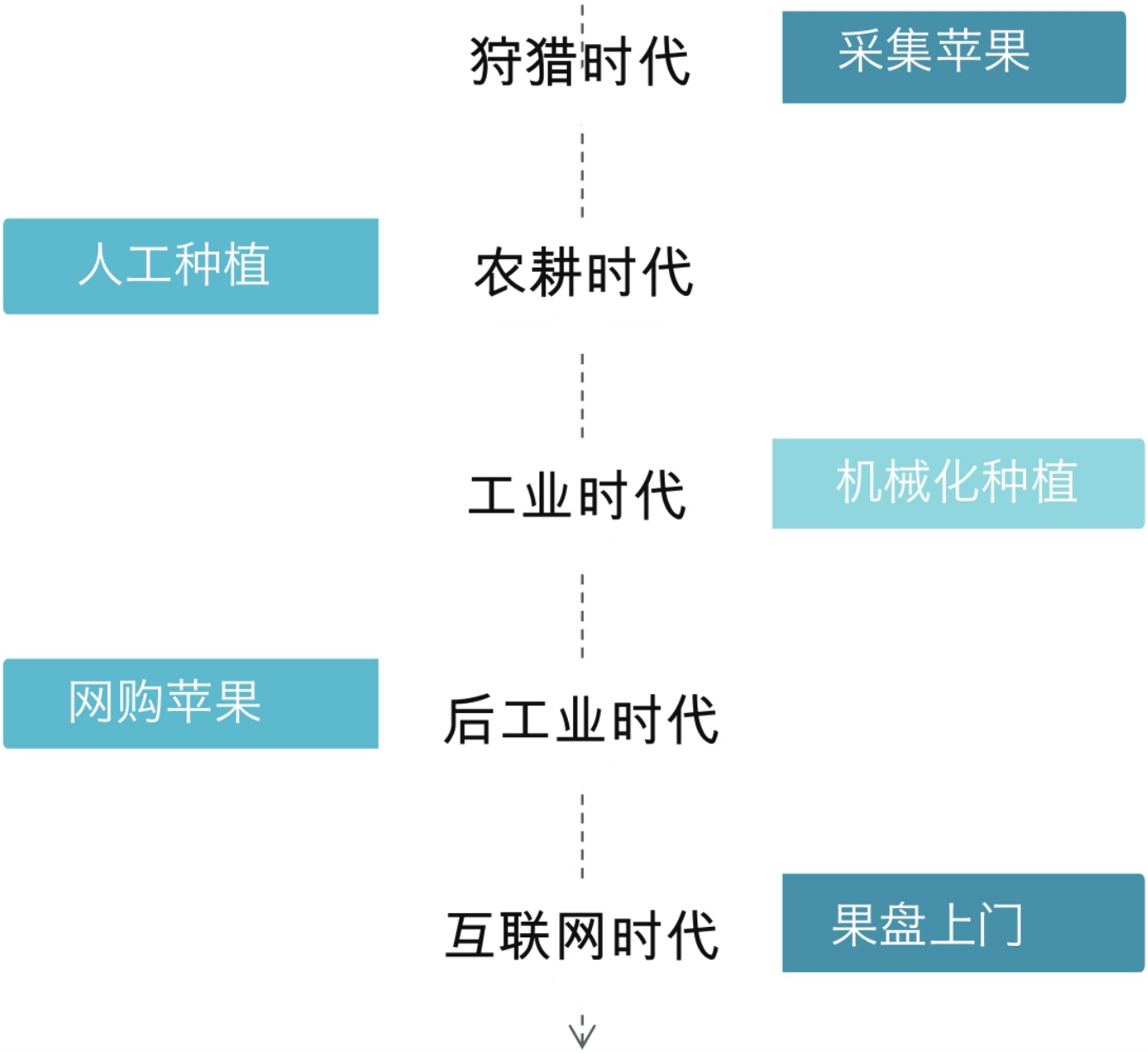
使用过智能手表的用户都知道这类产品与机械手表的差别，很多人在用过智能手表之后感受再也回不到机械手表上了，因为他们无法忍受一个只能计时和记录日期的产品（当然追求收藏价值和品牌荣耀的人除外）。单纯从产品的角度来看，智能手表可以跟手机互联，通过手表可以接收微信、可以接听电话等等。一个产品能满足更多的需求，它就不再是单一的产品。

1.产品的发展过程

产品的用户价值是如何延伸的呢？在狩猎时代，如果人们需要一个苹果，那么出去采摘的时候找到苹果树，然后看哪棵树上的果子结得多长得好，摘下来就行了。但在狩猎时代，并不是需要一个苹果才出门去寻找，而出了门寻找能吃的东西，那时基本上是靠天吃饭，人们的目的是要解决温饱和安全问题。到了农耕时代，人们开始与天抗争，他们需要有固定的产出来维持对食物量的基本保障。于是人们开始种植苹果。人工种植，虽然天气仍会影响收成，但是基本上可以保证想要苹果的时候能够获得而不是靠碰运气。进入工业时代，人们开始使用机器，可以机械化种植，可以同时大面积种苹果，这又为获得持续稳定的苹果提供了保证。大规模种植后还可以储存，在非苹果的成熟季也能让人们吃到这种水果。而到了互联网时代，以上的这些都被满足后，还可以网购苹果了，可以不用在想吃苹果的时候再去超市、去水果市场采购，而是舒舒服服地躺在家里等着送货上门，而且还可以购买切好的苹果果盘，连洗切的工序都可以省掉了。

对苹果的需求升级

如果称狩猎时代的苹果为物品，那么当苹果可以被买卖后则可以被称之为商品，而随着商品的同质化，价格、质量等一系列问题出现时，商家开始围绕着商品提供服务，提供体验。与此相对应的，用户价值在不断叠加，从最开始的充饥到补充人体所需的维生素，再到享受服务，省去采买洗切的环节。从一个苹果的演变中，可以看到用户价值在产品的演进中层层叠加，产品为用户解决了新的需求，就等于增加了用户价值。



产品的发展过程

2.用户价值体现在产品的所有环节

所谓的用户价值体现在产品的所有环节，并非单纯地在讲产品的使用价值。现在所说的互联网+时代的用户价值是包含了除产品本身外的物流配送、包装分包等所有可能产生用户价值的环节的。

星厨邦是一家专注于半成品净菜配送的生鲜电商公司，成立于2015年11月，微信商城在2016年1月上线，团队随后又在2016年9月份推出了自己的App。买菜做饭可能是让很多人头疼的事情，如果善于烹饪，需要为买菜、选材、排队付款、洗、切、炒而发愁；如果对厨艺不精，做菜的麻烦痛点就太多了。星厨邦则用自己的解决方法帮用户解决了上面这些难题：洗好切好的食材，精心配比的酱料，再加上一份不超过三步的操作步骤说明，让不会做菜的小白们摇身一变成为大厨。

星厨邦的广告和实物展示

这个产品解决了用户什么痛点呢？

1）食材处理。人们往往会发现其实做一道菜时，单纯花在炒上面的时间并没有多久，最长的是准备过程，洗菜、切菜的时间都很长。搭配好、洗切好的食材为你节省了大量的时间，并且手不会弄湿，不会弄脏，还解决了很多女性怕破坏自己那双嫩手的麻烦。再者，这个环节会产生大量的厨余垃圾，而这些都已经在配送到家之前解决了。

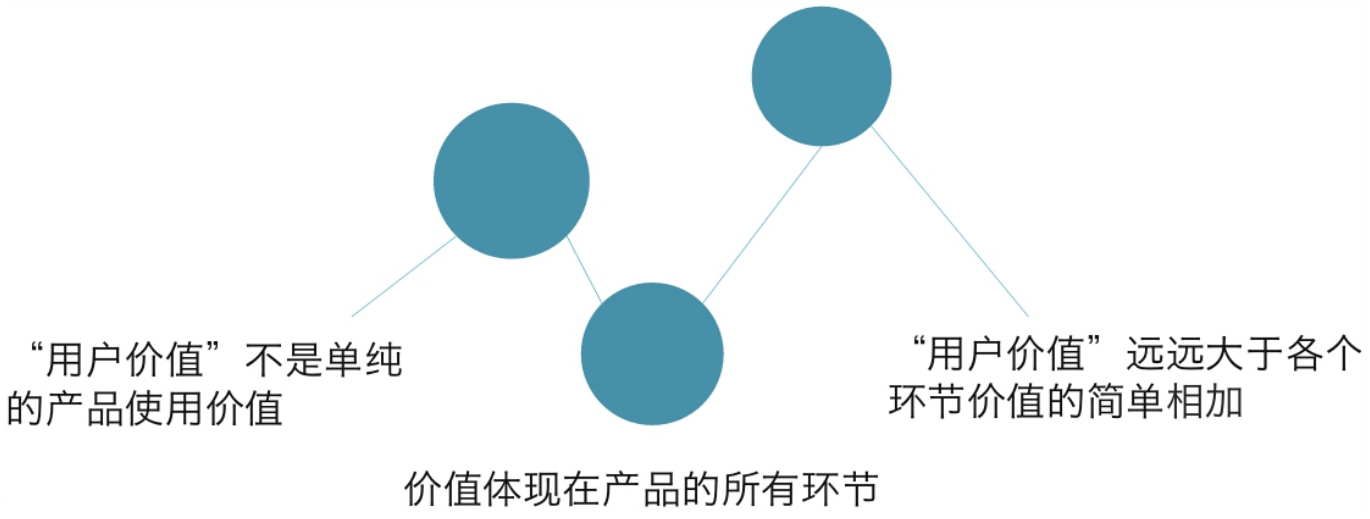
2）运输。人们不用再去超市里选购鲜菜，也不用纠结如何搭配出一道菜品，更不用拎着重重的袋子从菜场艰难地走回家。

3）冷链。食材要新鲜，所以要求冷链运输。很少有家庭自备保温的食品采购袋。泡沫保温箱、冰袋足以保证白天配送后晚餐时还是新鲜的。冷链的保证看似是在解决用户的问题，其实也大大帮企业对时间进行了更有效的利用。

4）烹饪说明。步骤简单，只需三步，小白也能上手，完美解决了现代人不会做饭的问题，尤其是那些想下厨但又厨艺不精的家庭女性。

把这些特征拆解来看，好像每一步都没有特别强的技术挑战，然而加在一起就不一样了，体验流畅，用户就爽了。设想一下，如果这个产品的其他环节都很简单，唯有烹饪过程复杂无比，用户全然不懂，那么还是现在这样的效果吗？用户想要的是省事，不让她麻烦。

产品特性就得是快、简单。功能是什么？冷链、存储运输这些都是功能，所以说只有当产品的各环节统一整合在一起，有清晰的产品特性，用户才能有一个完整的体验，用户价值才能远远大于各个环节价值的简单加和。



用户价值体现在产品的所有环节

3.产品外延是为了满足用户需求

任何产品都是为了满足某种用户需求而存在的，那么随着用户需求的不断延伸，产品也会随着外延。

2012年11月1日，在万圣节来临之日，来自英国的全球最顶尖吸尘器品牌戴森公司正式进军中国市场。拥有3000多项专利超过500项发明的戴森公司是全英仅次于劳斯莱斯的第二大科技公司。1978年，公司创始人詹姆士·戴森（James Dyson）对当时现有吸尘器产品的性能颇感失望，决定将其分解一探究竟。他发现传统吸尘器尘袋极易堵塞，导致吸力不断减弱，无法有效清除尘垢。詹姆士·戴森先后打造了5127个原型，以坚定的决心和毅力突破重重难关，全球首款吸力永不减弱的气旋吸尘器最终问世，并在正式生产后的18个月迅速成为英国最畅销的真空吸尘器产品。

詹姆斯·戴森和戴森吸尘器

单纯从功能角度讲，一款接近百元的普通吸尘器足以满足一个普通家庭的除尘需求，那为什么需要一个价值几千元的吸尘器呢？詹姆士·戴森在很多采访中都提到公司注重专利，要给予用户真实可靠体验。用过戴森吸尘器的用户可能都知道，这款产品相较其他吸尘器而言除了特殊的专利技术外，更多的可能真的是难以形容的体验了。手持、体积小、质量轻、吸力大、清洗方便、外观设计独特，而且只要有人买了就一定会在朋友圈炫耀。而这正是用户需要的，用户额外付出的价格基本也就是用户选择其他品牌吸尘器所无法获得的满足感。

用户愿意为新产品或更高级的产品付费，因为除了功能本身之外，他们还获得了其他方面的满足。就像戴森的另一款产品——吹风机，用户的核心需求也许只是吹干头发，而它却提供了更高的满足——不伤头发、噪音小、时尚、轻便。

戴森吹风机Supersonic

2013年9月23日，OPPO在北京发布了一款配备旋转摄像头的大屏智能手机——OPPO N1。这款手机最大的卖点是1300万像素的6P索尼堆栈式摄像头，它可以实现206度旋转，省去了前置摄像头。同时将快门的最长时间设定为了8秒，可以实现类似单反相机的长时间曝光。此外，它还配备了闪光灯和柔光灯，可以在弱光下实现自动补光。随后2014年的10月，OPPO又升级此系列手机至N3，把手动旋转摄像头升级到更加智能的电动旋转摄像头，堪称2014年度最强安卓拍照手机之一。然而，N1在刚上市的时候，很多人都认为这是款设计极为糟糕的产品，都认为以这种旋转摄像头的做法，屏占比（屏占比用于表示屏幕和手机前面板面积的相对比值，它是手机外观设计上比较容易获得视觉好感的参数）一定无法获得用户的好感，样子太丑了。谁都没有想象到这款手机的销量会如此之好，并在一年后推出升级版本。

OPPO N1T手机

为什么这款产品可以卖得这么火呢？拍照，就这一个点，从手机的通话沟通外延到拍照并获得了用户的认可。很多人当年称这款手机为“厂妹机”，因为很多厂妹特别青睐这款产品。厂妹的工作状态是白天忙碌在流水上线，一直跟机器打交道，像机械手臂一样不断去重复着同样的动作。她们的内心诉求是和其他人交流。她们是非常孤独的一群人，从内地来到沿海城市的制造工厂打工，离乡背井，小小年纪就要靠自己打拼，她们最大的痛苦是孤独，没有朋友。

OPPO旋转摄像头

她们要跟家人联络，报平安，还要跟同村的小伙伴们说我在这儿还挺好。她们需要一款手机，方便拍照，把自己拍得美美的，然后给父母看，给朋友看。她们希望拍出来的照片能够一键美颜，因为她们工作很忙，忙碌了一天已经很累了，她们也不会去研究美图秀秀如何P图，对于她们而言这个火爆的App是很难使用的。所以拍完照片自带美颜，可以完美满足厂妹的内心需求。

产品外延是为了满足用户需求

产品要能提供“连接”

产品在一层层地外延，满足的是不断扩大的用户需求。从基础产品到扩大产品，再到延伸产品和衍生产品，每一个产品都按照这样的层次在向外延展。如同人们的需求一样，从最基础的生存需要一层一层升级为高阶的自我实现需求。而作为解决方案的产品只有跟用户需求一一对应时才能真正切中用户的痛点，把产品和用户连接起来。

所以在互联网+时代，产品必须要能提供连接，而且不仅要把用户和品牌连接起来，还要能把用户互相连接起来，甚至是通过产品把企业跟企业连接起来。产品分层满足用户需求，企业的业务才会横向拓展，如果企业只想做一个核心产品，那么它能提供的就只能是一个单纯业务。如果企业能够围绕着这个核心业务去放大自己的产品，那么它就有可能从基础的需求向外延伸，放到一个大的产业领域去看，它可能会向产业的上下游同时发展，而这时企业才能为用户提供一个全流程的、完美的服务。正如前文提到的星厨邦，它的服务不是简单的配送也不是简单的食材提供，而是整合了物流、冷链、实物产品、线上购买等多种服务的复合型产品，它满足的不再只是吃饭活下去的需求，还有晒单分享炫耀的需求。

1.产品与用户形成连接

产品要做到连接，首先要能够与用户进行连接，而且还要是持续直接的连接。而要想做到持续直连，就需要产品能够随着用户的成长而不断更新，也就是伴随用户成长。

几年前QQ空间火爆网络，但是现在很多白领也许都不再使用QQ空间这款产品了。即便如此，这款产品上线九年，依旧是国内第一大网络相册平台。这是如何做到的呢？QQ空间最开始上线时用户定位在学生群体，这是一群喜欢酷炫装扮，喜欢DIY的用户，他们不需要在空间里写什么深刻的文章和专业分享，他们要的是能够表达江湖义气和自认为的爱恨情仇。甚至可以认为这是一款偏游戏化的产品，可以自选背景，选挂件，配音乐，还可以养花浇水，类似一款轻度的社交游戏。随着这批用户的年龄增长，他们毕业了到了职场成为一个职场人。职场里是不可能允许他们随时随地打开这样一个花花绿绿的页面的。原来的记录信息需要重新承载，使用简洁的页面展示就足够。随着时间的推移，这群用户开始结婚生子，于是他们最强烈的需求从装扮空间转移到自拍晒娃，他们希望有地方能够把孩子的照片存下来并展示给朋友看。针对用户随着时间产生的变化，QQ空间又推出了亲子相册。这就是始终伴随着用户成长，始终保持对用户需求迁移的敏感，不断迭代更新产品。

QQ空间

可以做到伴随用户成长的产品不仅仅是互联网产品。《哈利·波特》（Harry Potter）是英国作家J·K·罗琳（J.K.Rowling）于1997～2007年所著的魔幻文学系列小说，共7部。她的最后一部《哈利·波特与死圣》首发当天，就销售了830万册，每分钟能卖掉5万册。回看这7部作品的出版时间：1997、1998、1999、2000、2003、2005、2007，中间跨度10年，而在这10年中，主人公也在随着目标读者年龄的增长而增长。作者不是一直在写一个年少的哈利波特，故事中的人物每年也在成长，真实地陪伴读者一起成长。

哈利波特系列

2.产品连接用户与用户

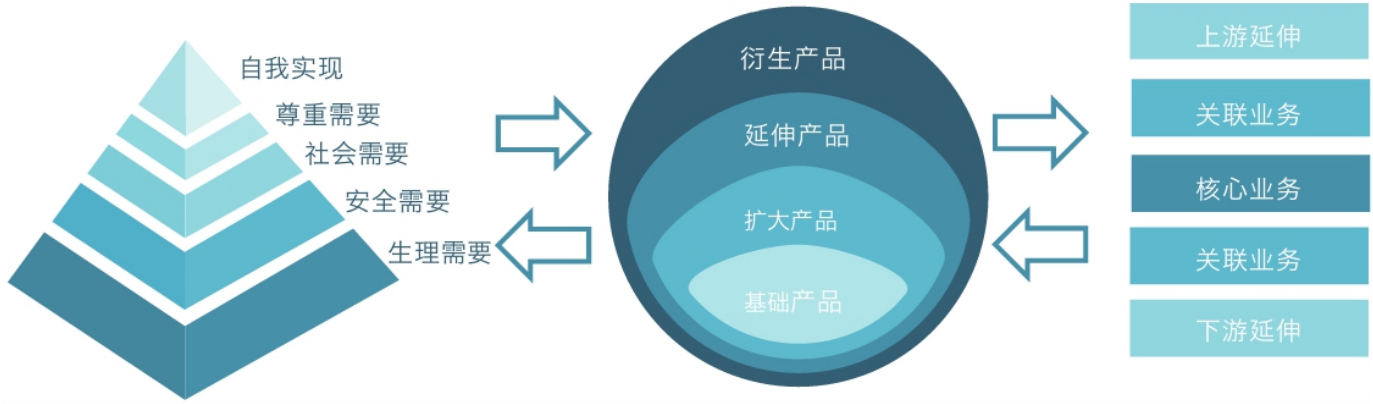
作为世界顶级休闲摩托车品牌，一个多世纪以来，哈雷·戴维森一直是自由大道、原始动力和美好时光的代名词。人们会发现有一个特别有意思的现象，很少看到单独的一个人骑哈雷，虽然哈雷品牌象征的是自由、强烈的个人主意、激情以及一丝的叛逆。只要人们见到哈雷的时候，总是一群骑士们享受等红灯或穿越小城镇时引擎轰鸣带来的旁人敬仰的眼神。他们是一个群体，有了一辆哈雷就等于加入了一个社团、一个群组，只有拥有它才能够跟这帮人一起酷。这种因为共同喜爱某款产品而产生的用户间的连接是非常紧密的，结识更多和自己一样爱车并拥有共同追求的人，共同参加活动，是哈雷车友们的共同期望。所以一个好的产品是能够将用户互相接连起来的。

哈雷车主活动

3.产品连接企业与企业

一般提供冷库仓储服务的企业都会采用入库收费的模式，即根据客户存入产品的数量和时长来确定这单生意的费用，这个过程中服务方提供的仅是存放的业务。如果从扩大产品的视角来看待仓储生意，已经有一些企业通过整合上下游资源提供出库收费的模式。出库收费模式是指卖出时再收费，从客户卖出货物的总价中按比例收取一定佣金，与货物存放时长完全没关系。所以这时产品能不能卖上好价钱就跟仓库获利绑定在一起了，甲乙双方因此也被连接了起来。

还以苹果为例。如果采用入库收费的模式，前期存储不收费，那么当苹果大量上市后，允许谁进库的决定权就从客户方转向了企业方。因为仓库的容量是有限的，企业方一旦将优质的苹果聚集在了自己的冷库中，那么其就可以快速找到买家并谈一个好价钱，而此时出库时间也会大大缩短，果农也不用在未出货之前压住一大笔存储费用。围绕冷库存储这一核心需求，通过整合水果买卖链条上的多方企业，可以在提供基本服务的同时满足用户更远期的需求。这就是被放大了的、提供了连接的产品，其将产业链上下游的企业进行了连接。



产品要能提供连接

第2节　重识产品创新

传统企业花大量的时间在研究如何正确做产品，千方百计地提高企业的效率，降低成本，让企业在竞争中胜出。

但在新的商业逻辑下，单单在管理层面进行创新是无法再如以往一样带给企业飞速发展的：一方面，用户要求企业做出更好的产品；另一方面，市场上从四面八方来了很多非正面竞争者。企业面临的最大问题从如何“正确地做产品”转向如何“做正确的产品”。

“做正确的产品”要求企业走出去，走到终端价值里头，而终端价值在用户身上。所以，产品创新的第一动因是用户零距离直连。

传统产品创新失灵：从“正确地做产品”到“做正确的产品”

1.效率与成本要求企业“正确地做产品”

福昌集团作为中兴、华为的手机屏幕一级供货商，引进了大量美国、日本的先进技术设备。由于华为对工艺的严格要求，福昌集团的ISO 9001品质管理体系在执行方面也相当到位。然而就在2015年10月，他们遣散了3800名员工，因为银行收贷、供应商追缴资金，导致企业资金链断裂，难以维持。

夏普可以生产全世界最优质的屏幕，但在2011年亏损46亿美元，2016年被鸿海（富士康）收购，这家早年靠创新起家的公司不知不觉走到了辉煌的尽头。

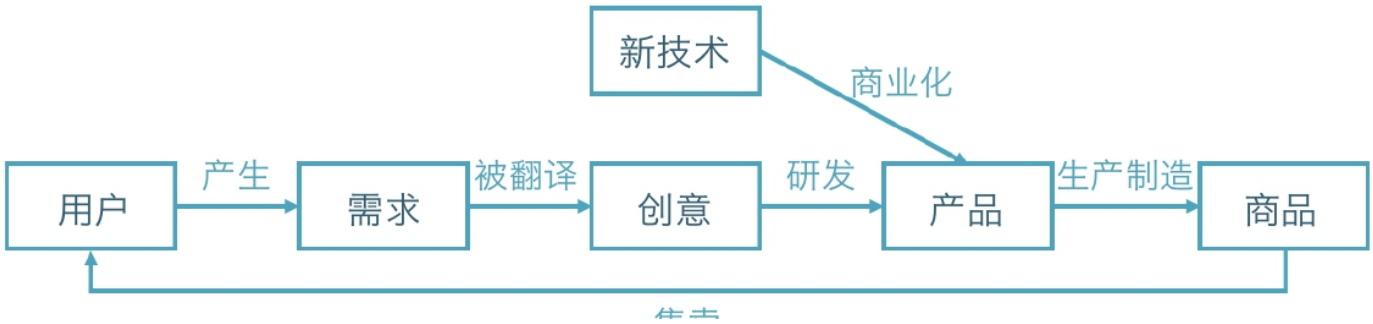
为什么这些以管理、经营甚至早期创新著称的企业纷纷败北？难道效率与成本管控不再重要？没有任何一种企业管理方式手段是包打天下的。在不确定的商业环境中，管理

方法没有对错只有是否适合。

原来的企业追求“正确地做产品”，因为销量与成本要求企业必须能够在成本最低、效率最大的前提下与竞争对手对抗。所以，所谓的“正确地做产品”就是当市场上需求相对稳定的时候，谁能够做出质量更优的产品，同时花费最低的成本。因为在面对相对确定的需求时，可变因素存在于生产的各个环节中，因此企业必须向管理要效益。

站在生产制造型企业的角度来看，一个产品从无到有再到出售都经历哪些环节？用户存在某种需求，这个需求被挖掘出来，然后被产品设计人员翻译为产品概念或产品创意，接着经过研发过程这个概念被设计为产品，产品被大批量生产制造投放到市场中被商业化成为商品，商品经过各种渠道或各类营销方式被售卖到用户手中。

工业时代要求的是成本与效率，因为物资的相对匮乏压制了用户与市场端的需求，要想能够胜出就必须把握生产制造的环节。也正因为此，在企业生产制造环节的能力被普遍提升后，人们又开始追求售卖的环节，看谁能够通过渠道管理或品牌营销把商品卖出去。所以这样也不难推理，当互联网时代来临，售卖渠道的能力也被改写时，谁能抓住用户，抓住真正的需求谁才能胜出。



产品创新模型

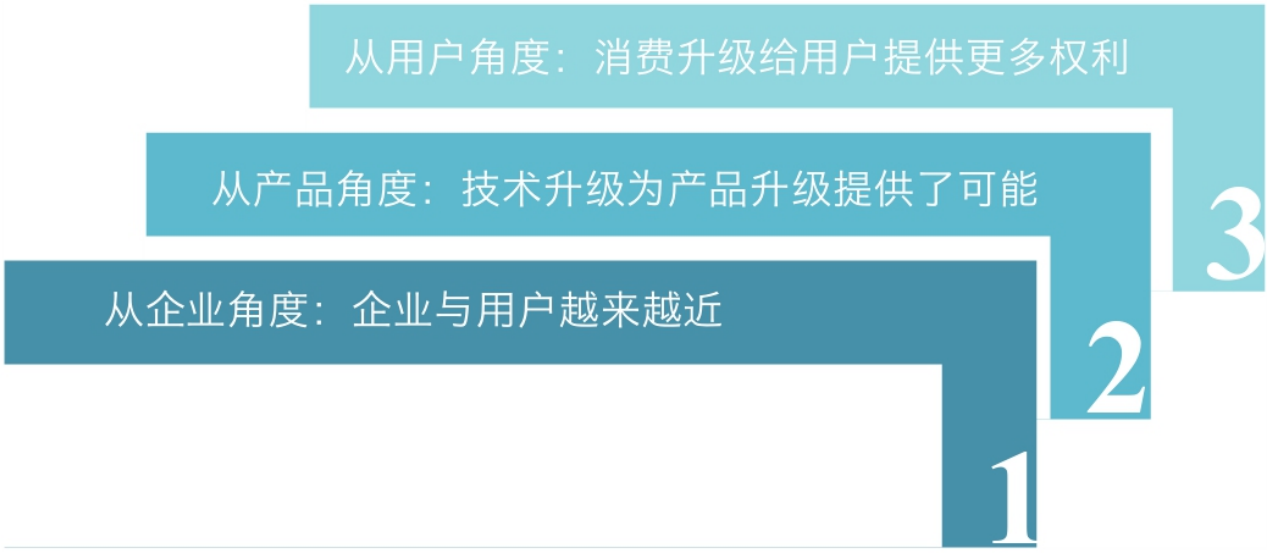
2.用户需要的是“正确的产品”

如何理解用户需要的是“正确的产品”？这就是说，用户愿意为之付费的是真正能够解决他们问题的产品，而不是广告做得多、渠道铺得广的产品。

从用户角度来看，随着整体经济的发展，新一轮的消费升级给用户提供了他们作为选择方更多的权利。用户从原来的追求功能、单纯地问题解决发展到了现在追求体验、追求服务质量。所以，所谓什么是“正确的产品”，已从企业说了算转变为用户说了算。

从产品本身来看，技术的不断升级为产品升级提供了可能。然而除了高新尖的科技探索外，进入20世纪，科技的发展更偏向于人文方向。于是产品的走向开始从技术导向，慢慢发展为服务导向。技术驱动来源于企业，服务则是由体验服务的用户来驱动的。

从企业角度来看，进入互联网+时代后企业与用户的连接方式在不断改变，从层层渠道分离到用户直连，离用户越来越近。与用户距离的缩短带来的最直接的结果就是反馈的直接，用户的评价可以及时传递到企业。另外，企业也在外界影响的逼迫下从强调价格优势、争夺市场份额转向了追求产品的高溢价。那么产品的溢价能力从哪里来？还是要从用户端发掘。原本的成本战略、效率为先的理念在逐渐丧失它们的优势，重生产轻产品的思想势必被颠覆。



用户需要的是“正确的产品”

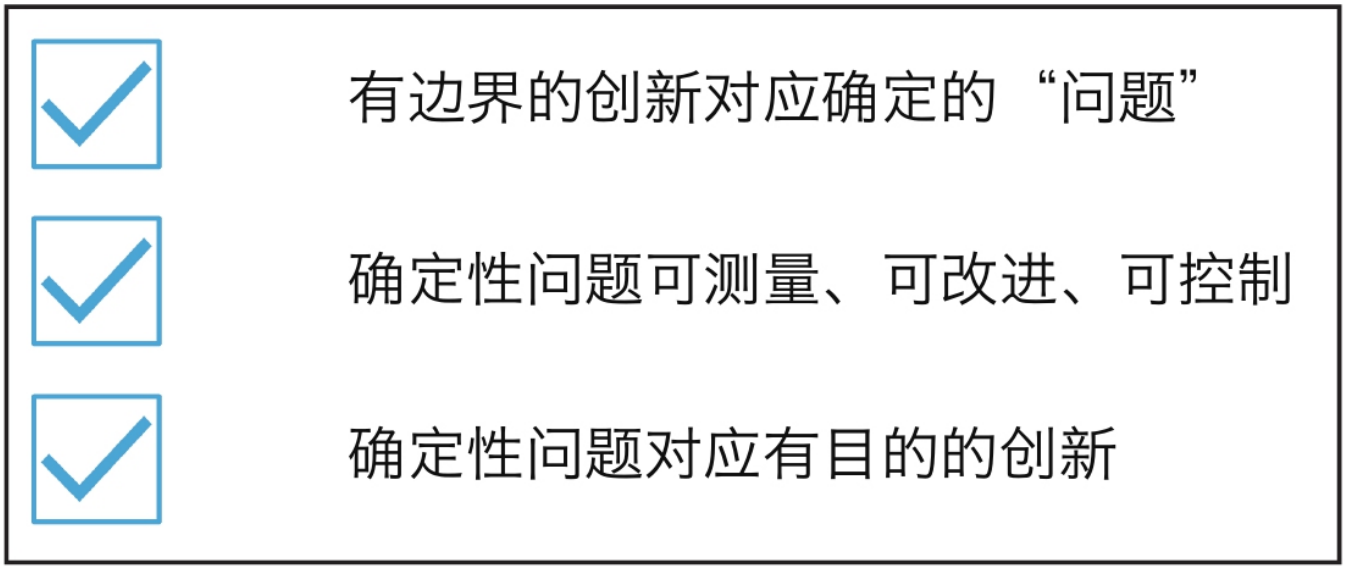
因为用户需要的是“正确的产品”，所以企业要将重心迁移到如何做出正确的产品，如何接触到用户并发现用户的需求，然后针对需求提供解决方案。要知道，用户只愿意为他们认为正确的产品买单。

无边界创新与有边界创新

互联网+时代商业命题是无边界的。因为在这个时代，很多问题都是无法量化的，人们很难再看到像“研发一台滚筒洗衣机”这么明确的需求。所以对应到产品创新方式上会有“有边界的创新”和“无边界的创新”。

1.确定性“问题”导向

什么是有边界的创新？把屏幕的分辨率再提高一个数量级，在现有的基础上提高一个数量级（就是再翻10倍以上）；提高电池续航能力，比如说充满电能用24小时，现在需要增加到48小时；让汽车的发动机更省油；把空调噪音降低；把冰箱功耗降低；如此等等。上述这些都是确定性的问题。这些问题的特征是在动工之前就已经获得了一个明确的边界，只要达到这个标准就是成功的。确定性的问题是可测量、可改进、可控制的，并可用一个明确的目标来检验任务。面对确定性问题，需要的是有目的的创新。



确定的“问题”导向

2.不确定性“用户”导向

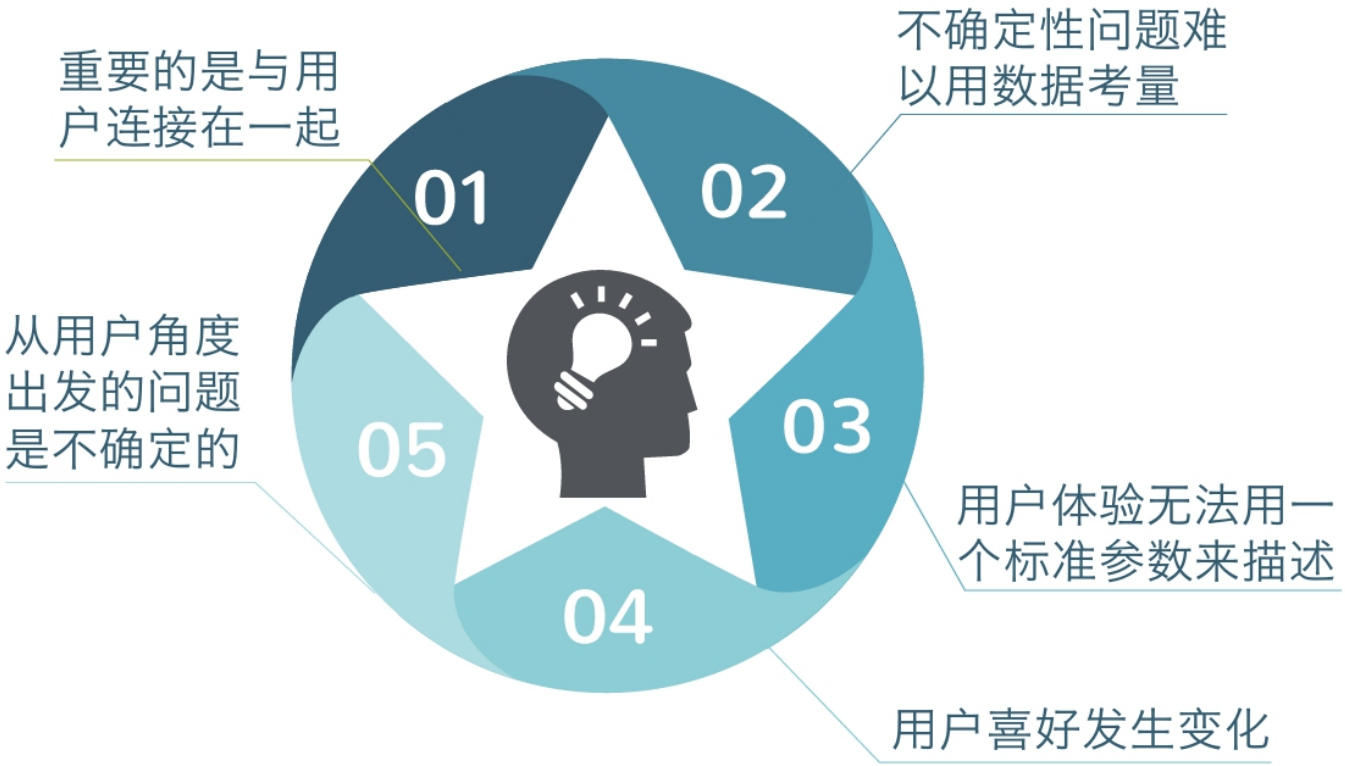
不确定的问题类似以下命题：如何提高用户体验？如何设计一个让用户用得爽的产品？大家会发现这些不确定性的问题都是站在用户的角度提出的，它很难用数据去衡量，因为这些任务更多的是解决用户感知、情感、心理层面的需求，这跟冰箱功耗、电池续航能力这些从产品性能、功能角度出发的问题是完全不同的。即便让用户给产品体验打分，以此来标明体验的改善程度，用户在打分时也还是会出于一个整体的感受去打分。就像很多企业经常使用净推荐值NPS去给一个产品打分一样，它就是一个来自于用户当时感知的一个分值，跟那些可以用参数衡量的反应时长、图标大小并没有直接的联系。

人们都觉得微信的产品用起来很爽，那么什么叫爽呢？网络写手和菜头曾经这样形容微信：“比它酷炫的，没它简单。比它简单的，没它快”。炫酷、简单、快，这些都不是形容产品功能的，而是心理感知，用户可以体验到却又无法用一个标准的参数来描述。

用户喜好是会发生变化的，如何知道当初喜欢在QQ空间DIY挂件的用户现在变成了喜欢晒娃的用户呢？为什么做亲子相册产品就会再次引爆？因为使用亲子相册的用户就是当年在学校里玩QQ空间装扮的那批用户。

从用户角度出发的问题大部分都是不确定的。用户很难描述清什么才是自己想要的，而当自己真的用到好的产品时才能敏锐地感知到。

正是因为来自用户的这些不确定，让做产品变得更为困难。所以出路只有一条，那就是靠近用户，无限缩短用户距离，不断迭代、调优或成立新产品。让产品的每一次迭代都离用户需求更近。放弃那些糟糕的产品，不要在原来那些死磕产品指标的坑里做了，因为这样即便用尽洪荒之力，依然得不到用户反馈，也就是说你根本没有打准用户需求，一直努力就等于越走越远。回过头来再思考一下用户到底需要什么，他们还有什么需求未被满足才是正确的做法。从某种角度来看，也许产品是什么并不重要，它只是为用户解决问题的一个方案，只要跟用户连接在一起，知道他们的需求点，那么打中用户就是迟早的事。



不确定性“用户”导向

3.华为式创新还是腾讯式创新

下面以华为和腾讯这两家有代表性的企业为例再来谈谈有边界创新和无边界创新。

华为的创新是怎么做的？就像华为总裁任正非所说，华为式创新就是千军万马朝着城墙的一个突破口冲，不管投入多大的研发力度，多少的人员资金，只要这个突破口找到了，就是一个确定性问题，冲上去一直攻打，直到攻下。这就是华为的创新思维的生动描绘。

然而在华为的创新里，很多都是突破性的技术创新。比如说5G通信标准、自动化控制、电池蓄电能力等。以电池为例，为什么要投入大量的资源去提升电池的储能能力呢？整个经济社会的发展、人类进步，就是产生能源、传输能源、储存能源、使用能源的过程。储存能源可以让能源通过时间的跨度，跨时间使用。现在国家大力发展新能源技术，我国的太阳能技术也处在世界领先的位置，但始终有一个问题无法克服，那就是阴天的场景。如何把晴天时的太阳能储存起来供没有太阳的时候来使用？所以最核心的需求是电池蓄电能力。太阳能面板的转化率再高，能量无法存储等于白转化。而一旦研究出性能可靠的储电设备，以家庭为单位的能源供给就会实现，以后电能会像煤气罐一样，可以跟邻居借一块使用。将这些电池联网，华为就可以知道每一个人家里的用电情况。更进一步把工厂连在一起，工厂就可以用这些电能去产生设备。这就是一个整体的方案，它在解决了一个技术难题后就可以围绕这个技术完成一系列的动作。这就是华为式的创新，有边界的创新，攻克技术难题，解决一个非常明确的问题。这种创新会有根本性的价值，同时带动人类科技的发展，所以它需要投入大量的时间和金钱以及其他形式的资源去达成。

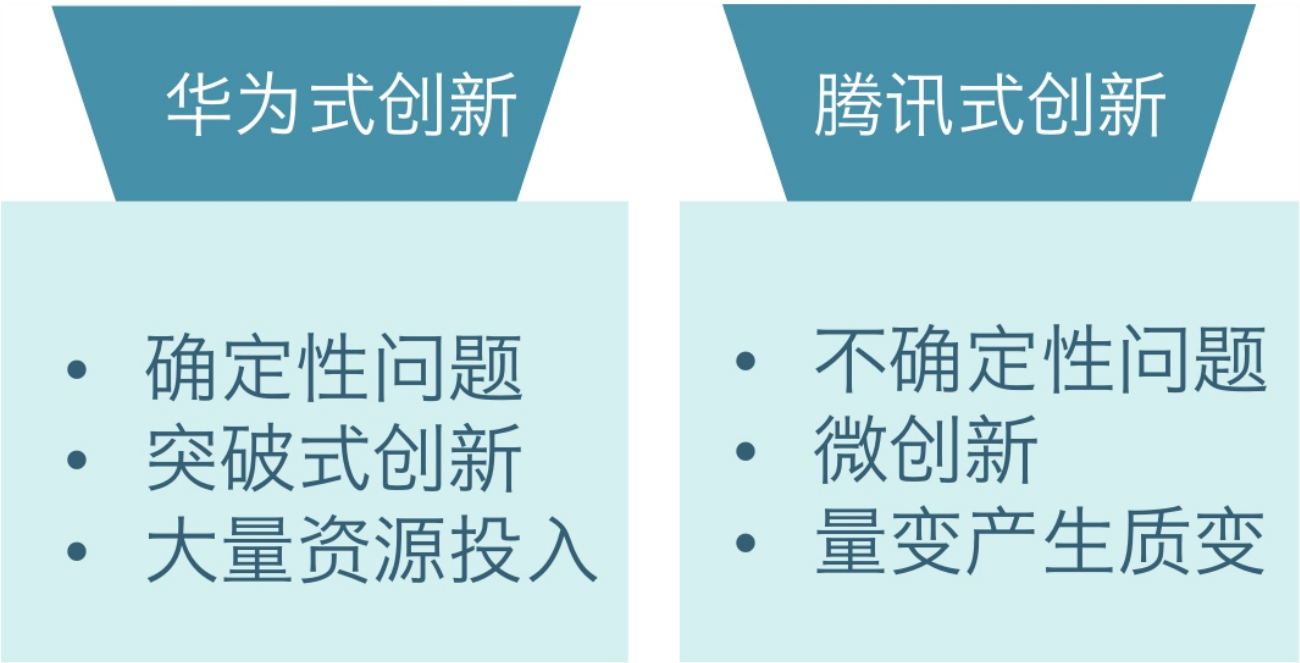
相比较华为的创新，腾讯做的创新更像是微创新。因为它并没有将根本性的技术变革作为终极目标。但是量变产生质变，看似每个环节都没有什么技术革新，但整合起来也会有质的层面的突破。

比如微信，一开始上线的时候也只是个文字聊天工具，在微信2.0的版本中新增了摇一摇，3.0版本又增加了附近的人，再后来又有了微信红包、微信支付等不同的功能。这些功能不是一次性在同一个版本里出现的，而是不断迭代。每出一个新的功能来收集用户反馈，根据反馈再来新增下一个功能，并且保证每一个新功能都能起到撒手锏的作用，抓住用户的需求，在每一次版本升级时都让用户量级有一次跃升。在正确的时间点上做了正确的事，慢慢积累就有了微信整体的创新成功。

在互联网领域里，即使占有绝对优势、拥有更多资源的公司在市场推进发展的过程中也不一定能胜出。继续拿张小龙的产品为例。当年他几乎凭着一己之力打造了Foxmail这款产品，后几经辗转被腾讯收购。虽然他在后来负责QQ邮箱的过程中走了不少弯路，但最终经过不断的试错，根据用户反馈进行改进，在2014年将QQ邮箱的用户量做到了163与126的总和，成为中国第一大邮箱。在这一过程中，张小龙发现，用户不希望加载占用页面反应时间，抓住最核心的东西——用最短的时间发送出邮件，于是QQ邮箱就有了一个轻量极简的清爽版本，而随后用户口碑也逐渐生成，促使更多的人开始使用。

Foxmail和QQ邮箱

但是就在产品向好的发展时，出现了另外一个致命的问题，QQ邮箱天生绑定了QQ号，也就是说QQ号@.com就是一个真实存在的邮箱。这就让垃圾软件有了可乘之机，QQ邮箱里的垃圾邮件让用户极为痛苦，反垃圾邮件技术就成为必须要解决的问题。团队投入大量的经历去研究垃圾邮件的屏蔽，虽然对于单个用户而言他们的感知微乎其微，但是随着时间的积累，用户慢慢有了感知，也就带来了对这款产品的质变的看法。这个过程中，一直是用户需求在指引着产品，而在解决用户需求的时候，技术就积累下来了。试比一下那些外界公认的科技公司，腾讯的技术就在这一点一点的量变中发生了质变，8亿的日活跃用户不掉线、服务器容灾备份，它背后的系统架构、海量用户、大数据、云端存储、加解密安全、隐私控制这些东西全都是最尖端的技术。这些不是一次大兵压境时的攻坚战能解决的，而是一点一点，遇到问题解决问题，慢慢积累起来的。这就是腾讯的微创新，把创新分成不同的步骤，一点点去趋近它。不求上手就要做出惊世骇俗科技，而是让量变促使质变。这其中每一个点都是基于用户需求的，每一点都可以商业化、产生商业回报的。有了商业回报的正反馈之后，就可以投入更多的技术来不断逼近最终的质变。这就是微创新的魅力。



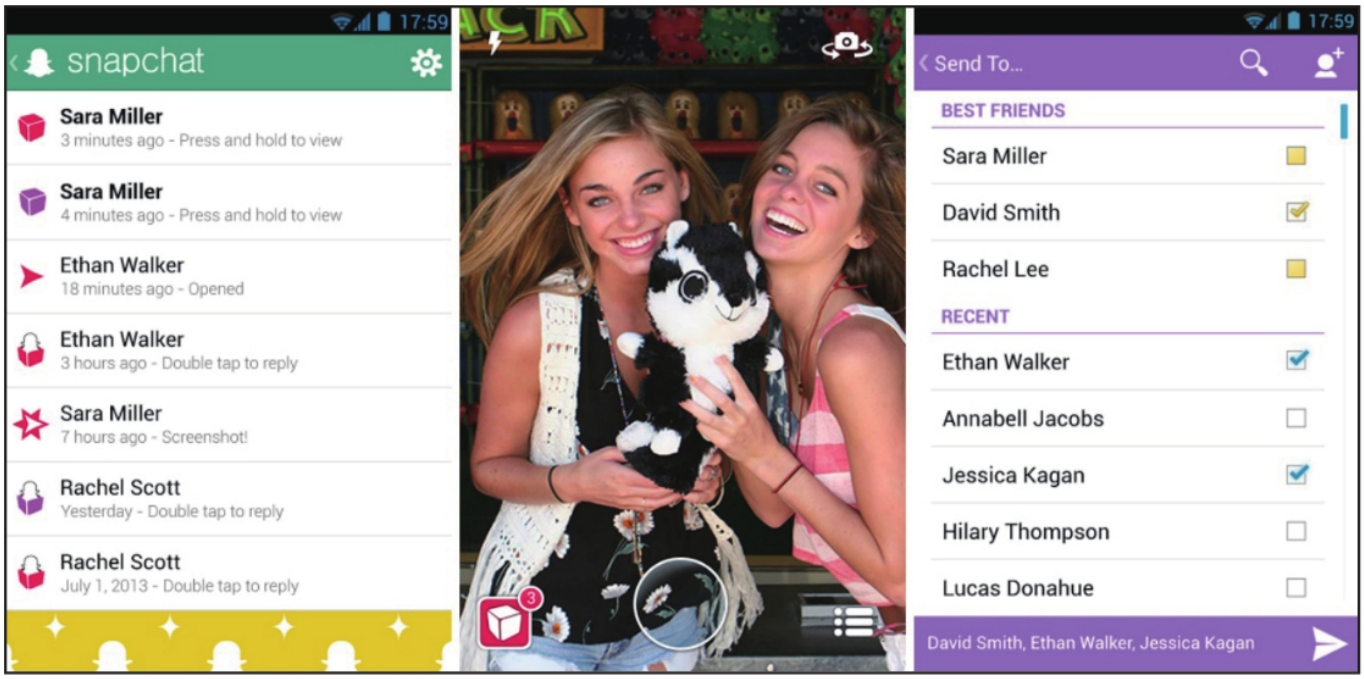
两种创新

“用户创新”——无限创新的解法

因为无限创新的需求来源于用户，所以无限创新的解法也一定是归于用户。无限创新就是要一步一步逼向用户需求，用一个个微创新的叠加达到最终的突破。

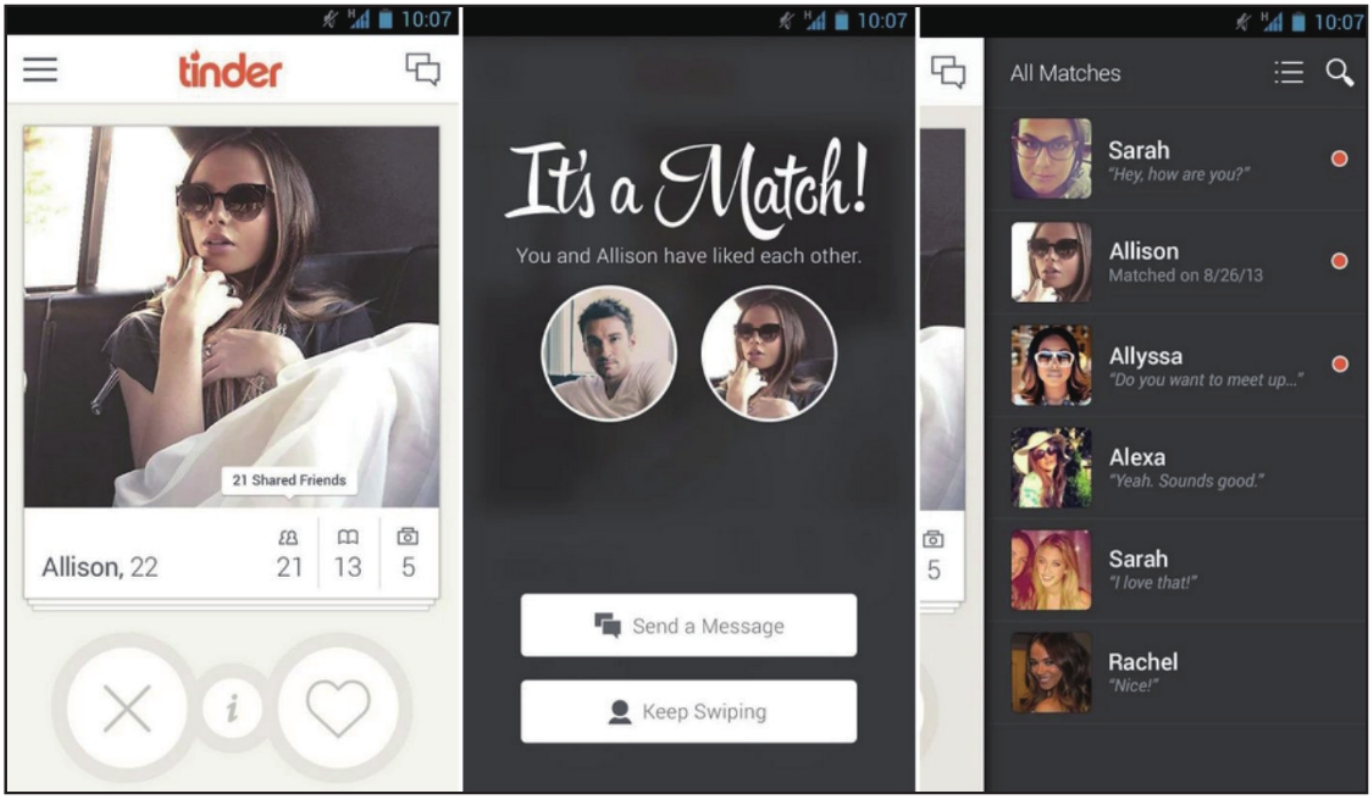
Snapchat是一款由两位斯坦福大学的学生开发的“阅后即焚”照片分享应用。使用该产品，用户可以拍照、录制视频、添加文字和图画，并将这些内容分享出去。这款软件最主要的功能便是所有内容都有一个有限的生命期，用户拍了照片发送给好友后，这些内容会根据用户预先设定的时间按时自动销毁。而且，如果接收方在此期间试图进行截图的话，用户也将得到通知。与QQ空间的相册不同，这款软件的设计出发点是“过度分享”，尤其对于那些一出生就面临着信息可分享于网络的00后、10后。他们想分享的可

能只是一些并没有什么特殊意义的信息，他们也不想永久记录这些内容，让别人有证可循。分享加上不约束，这种阅后即焚的创新功能为这些青年人随心所欲的按照自己想要的方式去社交提供了可能。



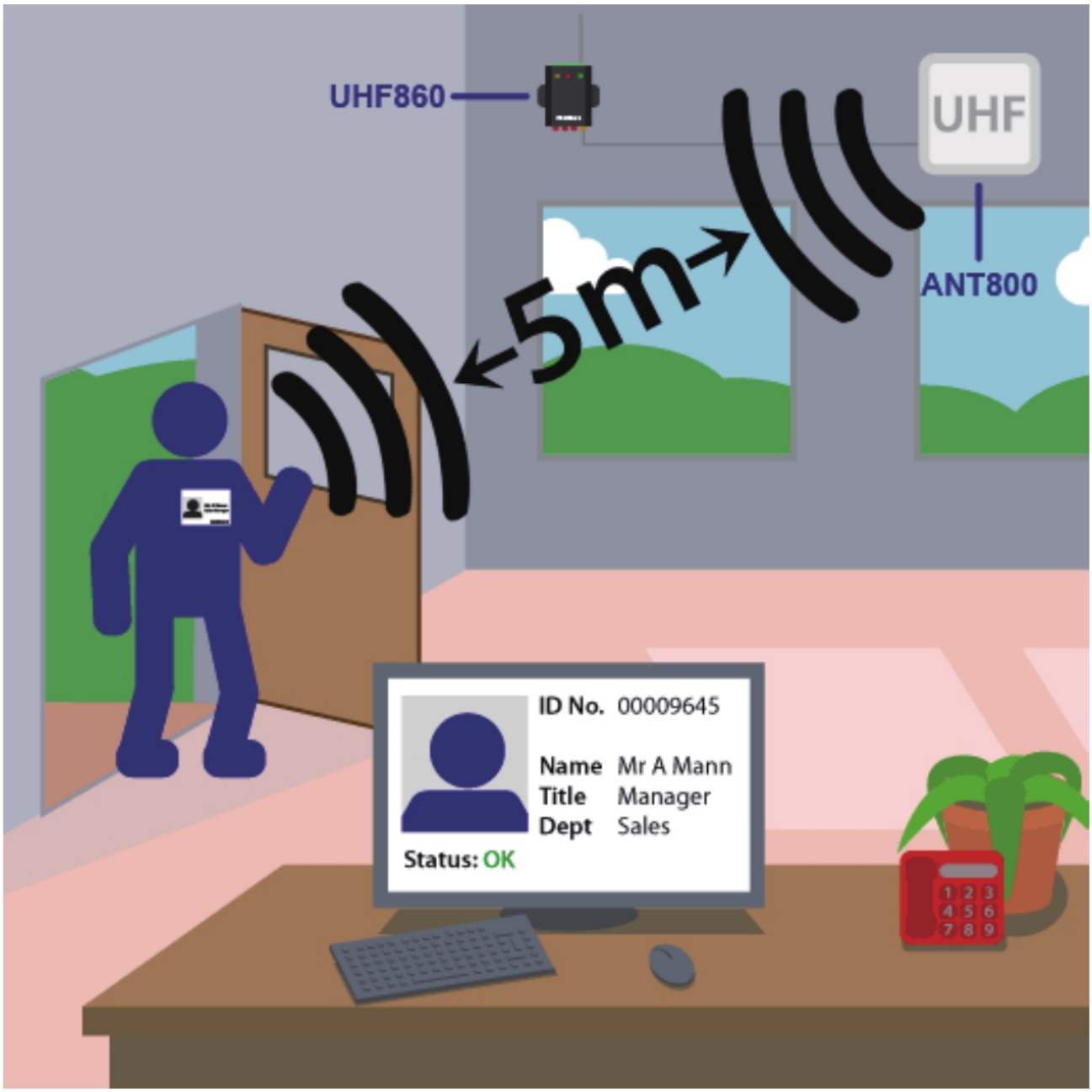
Snapchat使用界面

Tinder，一款颜值时代的陌生人社交App，在刚上线两个月的时间就匹配了100万对有眼缘的男女，5个月不到的时间内，单凭iOS版本就牵线了5000万对男女，并积攒了45亿个用户评分。它的功能实际很简单：基于地理位置，每天“推荐”一定距离内的对象，根据Facebook上面的共同好友数量、共同兴趣和关系网给出评分，得分最高的推荐对象优先展示。用户可以选择“喜欢”或者“跳过”（相当于一次评分）该名推荐对象。假如用户互相“喜欢”，那么就可以互发消息、在Facebook上互相关注，然后组织线下见面。大数据分析加上眼缘匹配，就创新出区别于其他社交产品的功能。



专做陌生人社交的Tinder

Amazon Go免排队商店，一经推出就吸引了全球媒体的目光。进入商店扫码，监控系统就会认出用户是谁并一路“跟踪”，当用户站在货架前准备购物时，货架上的相机系统便会启动，它会拍下用户拿取了什么商品和离开货架时手中有什么商品。选购完所需商品后，就可大摇大摆地走出商店，在穿过特别设立的“交易区”后，该系统会自动识别，然后算出花销并从亚马逊账户中自动扣款。



Amazon Go商场原理

Amazon Go实景

归根到底，用户的问题在哪，创新点就在哪。也许看似是个极微小的创新点，但是加起来就有了量变到质变的革命性产品。

第3节　精益产品创新三原则

保持动作多次，不再要求一次做好，要迭代更新，小步快跑。

保持时间尽早，尽早将产品的概念原型化、可视化；要尽早寻求用户的批评意见，创新等于试错。

保持方向液态，不要做计划管理控制。不要预先设计，不要太早进行产品固化，没有得到市场的反馈，用户的需求没有最终确认的时候，永远要保持产品调整的可能性。

精益产品创新，不是发射火箭，而是开汽车。

保持动作“多次”

1.不再要求一次做好

2016年9月8日，iPhone 7/iPhone 7 Plus发布，这距离第一代iPhone发布的2007年1月9日已然过去了将近10年。可是当年的第一代iPhone也是备受争议，因为它存在大量的明显缺陷，比如不支持3G、网速极慢、没有App Store、不能自行下载应用程序、没有剪切复制粘贴功能，没有横向全键盘、摄像头也才200万像素且不能录像、电池不能拆卸。试想一下，这些功能苹果做不出来吗？当然不是。那为什么这么革命性的第一代iPhone没有这些看似应该有的功能呢？因为如果都把这些功能做完，就不是2007年发布了。先把核心产品发布出来，收集反馈，保持动作多次，不要求一次做好。

人们一定会说乔布斯是个追求完美的人，他的产品是不能有缺陷的。显然这是外界的一种误解，因为追求完美就没有完美的产品。追求完美就是在一代一代的升级中不断改善。正因如此，才会有用户认为最成功的4S机型，及持续到现在的iPhone 7，未来还会有iPhone 8、9、10。

历代iPhone的界面变更

2.迭代更新，小步快跑

想必很多人都熟悉《英雄联盟》这款游戏，它是最火的MOBA游戏，是同时在线人数最高的游戏。对于这种复杂的软件更新工作异常艰难，那么《英雄联盟》是如何保持小步快跑的呢？

（1）新版本更新是分区进行的。先在测试区内更新，如果用户反馈好，更新就继续慢慢放量，分区更新。如果用户觉得不好，就停止更新。

（2）大量使用A/B测试。当游戏策划人员不知道A、B两个方案哪个更好的时候，他们就会选择做一个测试，让用户来决定。不同的解决方案，同时发布后让用户使用，看哪个方案数据表现更好，或者用户反馈更好，就最终决定使用哪个。

互联网的逻辑永远都不存在一个终极解决方案，因为没有答案。没有答案但是有的是方法，这个方法就是试错。

风靡全球的《英雄联盟》

保持时间“尽早”

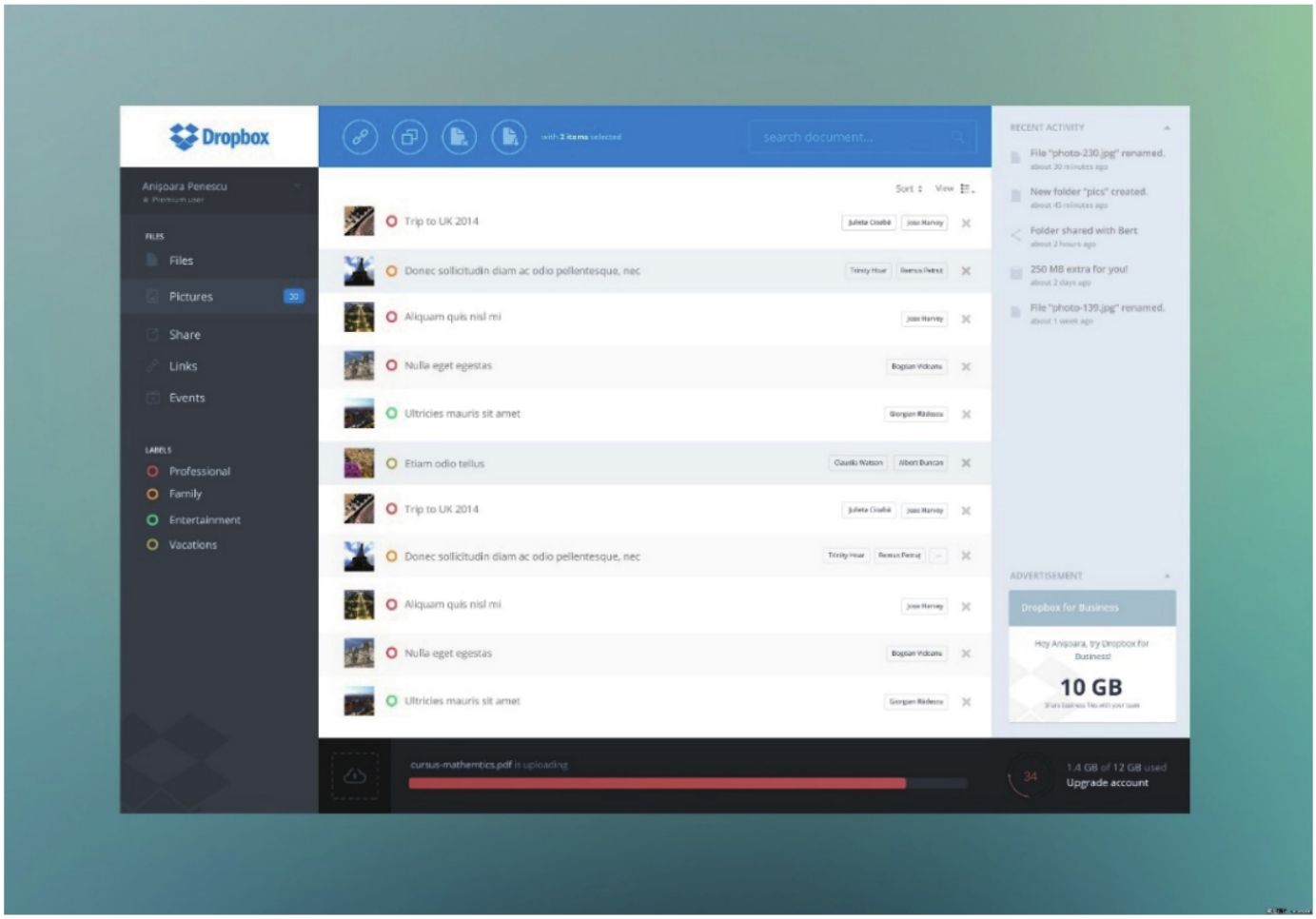
要保持时间的“尽早”，快速变化的商业环境下最不值钱的就是idea，成功的关键是谁能尽早把想法实现。光设计出来一个好的产品不能推出去，甚至想法存在于主创者的脑子里头，不会让这个世界发生任何改变。这是主观与客观的区别，所以要尽早把产品实现并推出去。

有些想法，创意非常好，商业计划写得也好，但就是缺了一点，第一步该做成啥样，怎么做。

1.尽早将原型可视化

如何得到用户的第一次反馈？没有用户的反馈，相当于没开始。

Dropbox是一款网络文件同步工具，是Dropbox公司运营的在线存储服务，通过云计算实现网上的文件同步，用户可以存储并共享文件和文件夹。对于这样一款跨平台的存储产品，大家可能觉得它很难在早期实现产品的用户可视化，虽然用户操作的仅仅是一个拖拽的动作，但后台却需要大量的存储、返回、传输等功能的实现。这类似于很多工厂型的产品，需要大量的生产环节才能可视化。



云端存储工具Dropbox

但Dropbox很早就意识到自己是一款工具型的产品，而且需要较长的研发时间，后台的技术架构会非常复杂，还需要投入较高的成本。于是产品的创始人想到一个办法，他录制了一个产品介绍的视频，把用户的操作过程通过视频展示出来，而后台却没有实际的代码发生。他们将这段视频放到市场上，结果引起了强烈的反响，原来的官网注册用户从5000暴增到75 000。

尽早做出一个可视化的产品去验证，哪怕只是一个视频，也可以让产品团队确认用户需求。有用户需求信息的输入，产品方向就能找对并确认，这就是尽早可视化的魅力。

在硅谷，有一个非常强大的原则，叫“纸巾背后”。一般创业者去找投资人的时候，都会约到咖啡馆里见面。当他们讨论到想法的时候，就会拿吸管蘸着咖啡在餐巾纸上画，讨论商业模式是什么，第一步要做什么。

Zappos是一家美国卖鞋的B2C网站，他们抓住用户线上买鞋最大的痛点——试鞋难，去改善买鞋的流程，并推出30天免费退换货的服务。他们在最开始是如何做需求测试的呢？首先，他们没有一上手就做一个完善的电子商务系统，自己也没有库存。他们去其他线下商铺，拍摄商品的照片放到网上，当有人下单时再去把鞋子买回来寄给卖家，就这样去试验30天免费退换的理念是否能够得到用户的认可，并测试自己能否承受退换货的成本。早期验证创意的可行性是降低风险最好的方式。

线上鞋店Zappos

2.尽早寻求批评意见

产品在可视化后就能够收集反馈意见了，从而使尽早寻求批评意见成为可能。但为什么是批评意见而不是赞扬呢？原因有两个。

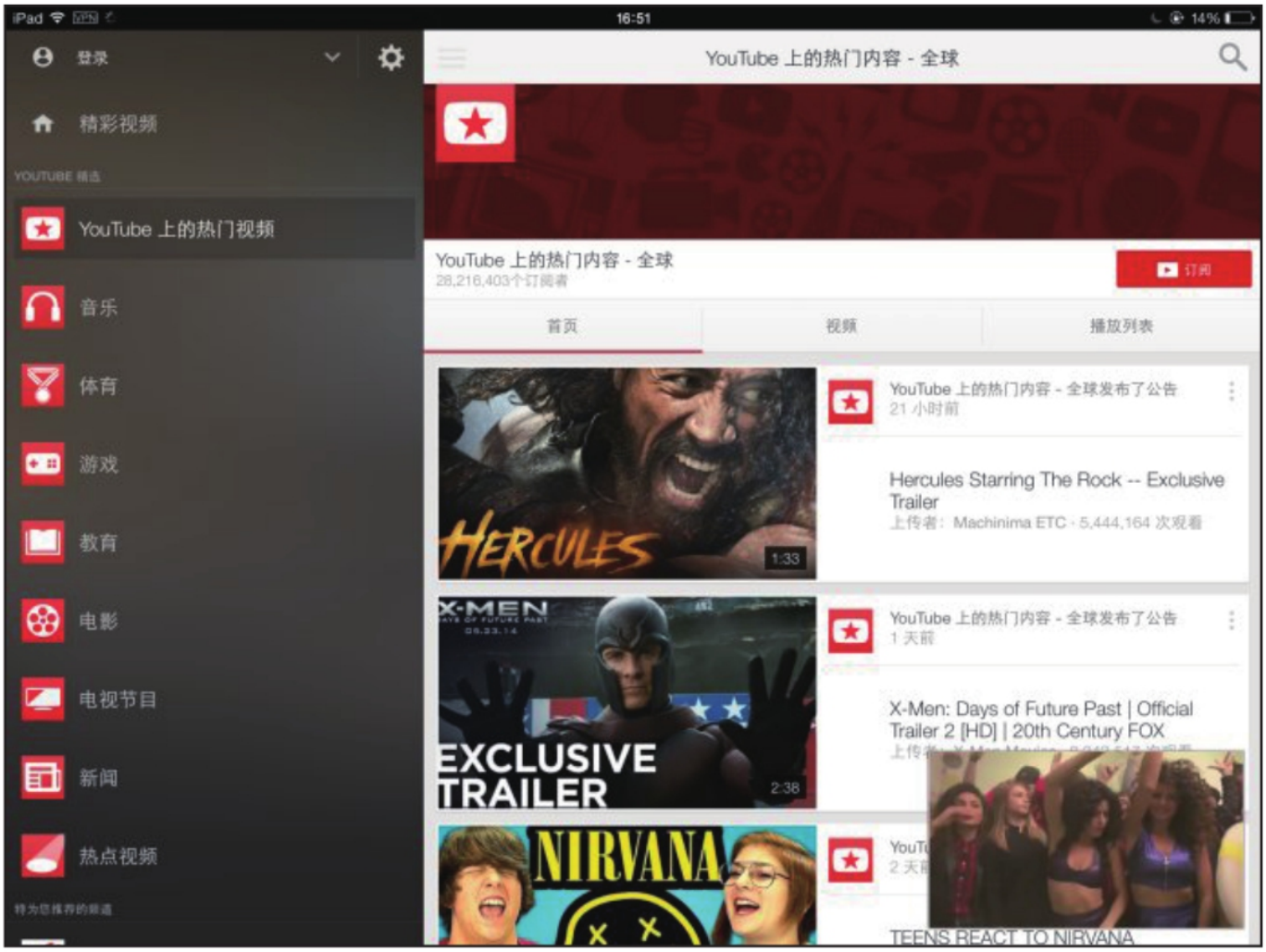
1）根据雅虎前总裁杰夫邦弗特提出的情感接纳曲线理论可知，早期能够接触到新产品的一般都是技术爱好者，也就是对新鲜事物相对好奇的用户。因此，这些用户并不能代表普通用户或者大部分用户的真实想法，他们会站在对新技术或新鲜感的角度给出评价，所以从他们这里不一定会得到批评意见。如果在反馈时没有控制好被试验的人选很有可能就会被这些好奇的用户的意见左右。

2）大家都知道，一般只有当用户真正体验产品，觉得这个解决方案能够帮助他的时候才会给出相对公正的评判，批评的意见即对产品的改进意见，而改进意见很有可能就是产品人员没有考虑到或是思考有偏差的地方。

保持方向“液态”

保持创业方向的“液态”，就是不要只限于最初的创意，持续的保持可能性。因为不确定的世界，所有情况都有可能，故在必要的情况下应果断放弃既有的计划。

YouTube已经成为众所周知的视频分享平台，然而最开始做产品设计时，它却被定位为一个约会网站。在产品用户量不断增加的过程中他们发现，很多人在约会的时候都愿意去分享展示自己的一些视频，而且市场上缺乏“影片分享”为主轴的网站，于是平台迅速改变产品定位，将其定位为成为世界上最大的视频网站。



全球观众最多的视频网站YouTube

Instagram也有着类似YouTube的经历，它最初的定位是一款基于LBS的社交软件，更倾向于社交元素。也是在产品不断更新中发现，平台上的用户更喜欢上传图片进行分享交流，于是慢慢的它成为一个以图片分享为主要特征的社交平台了，每天有上亿张图片在Instagram上传输存储。

第3章案例汇总

案例名称	关键词
红领集团	C2M、定制化、数据驱动
雷克萨斯	研发、成本、产品导向
腾讯	研发、产品导向、市场变化
小米手机	快速、研发、市场
三只松鼠	体验、温度感、场景
星厨邦	体验、温度感、产品解决方案

（续）

案例名称	关键词
戴森	产品创新、研发、以用户为中心
OPPO 拍照手机	用户诉求
QQ 空间	连接、伴随用户成长、黏性
哈利波特系列	连接、伴随用户成长、黏性
哈雷	连接、社群、文化
福昌集团	标准化、正确地做产品
夏普	正确地做产品、闭门造车、产品导向
华为	突破式创新
腾讯	微创新、量变积累成质变
QQ 邮箱	微创新、量变积累成质变
Snapchat	用户诉求
Tinder	用户诉求、体验
Amazon Go	创新、体验
iPhone	不求一次做好、迭代
英雄联盟	灰度、迭代、A/B 测试
Dropbox	原型展示、可视化、餐巾纸的背面
Zappos	原型、验证、市场需求
YouTube	液态、不确定性
Instagram	液态、不确定性

第4章　场论：持续动态运营

第1节　商业营销大变革

场景是一种力。商品和用户是阴阳两极，相互吸引从而产生场景。场景具有无形的吸引力，可以拉近商品和用户的距离，直至使商品和用户完全重合，形成“人货合一”。

场景是连接得以发生的四维要素。没有场景，商品和用户之间的连接是没有渠道、没有媒介、无法发生任何连接的。只有在特定的场景下，用户才可以在特定的时空中接触商品的信息，经过内部心智的加工处理以及外部环境的触发影响方可发生连接。不论是占领心智，还是立即购买，都是人在场景下与商品连接而成的。

用户是场景的反应器。脱离了场景，用户是无法感知到任何商品的有效价值的。商品是无法在真空中传播的，只有通过特定的载体才可以进一步扩散，场景就是商品价值传播的载体；用户是场景的接受方，用户在场景下对所触达的信息产生反应。

定义场景

1.场景是人与货之间的连接

传统的商业理念里，人和货物的连接是通过卖场或者商场实现的，而随着商业营销的变革，连接的概念扩大了，人和货物的连接不仅可以通过实体的商场和卖场实现，还可以在场景的作用之下，让人和货物发生更加紧密的连接。在场的作用之下，原来冰冷的货物升级成了体验、人格、社群。

2.场景将冰冷的货物升级成为体验

货物就狭义而言，不过是一组功能的集合，通过功能的使用和发生作用，解决特定用户的需求。功能是抽象的，用户是无法简单地通过理性分析完成掌控的。只有在特定的场景下，用户才能唤起使用货品的冲动，在场景的基本环境下完成使用的全部过程，并在此期间形成了对货物的感性体验。

海底捞的服务在用户心中的印象

在如今的市场上，火锅店之间的区别大多数还是口味或者形式，比较单一，但海底捞却通过各种场景下的全面贴心的服务，为用户营造了暖心体验。海底捞为客户提供免费小食品、免费擦鞋、美甲等服务；点单时海底捞会贴心地帮顾客估算菜量；上来的菜品存在问题，不会埋怨顾客而是第一时间更换菜品；帮助顾客掌握下菜的节奏；及时将空菜盘退下；给顾客过浮夸的生日。这背后的商业思路暂且不讨论，但这种服务确实让消费者在各种场景之中把吃火锅变成了暖心的体验。

3.场将冰冷的货物升级成为人格

和日本寿司之神一样，天妇罗师傅早乙女哲哉年过七旬，但仍坚持自己做天妇罗。菜单、墙画、油烟机、餐具、漆器，所有的元素都要经过他的把关。店内所有的元素都不是标准化流程的产物，而是极具人格特性的元素。正因如此，引得高晓松特意去拜访，为其做背书。

不论是店内的装修，还是坚持自己做天妇罗，而不采用机器化的方式开连锁店，这些强烈的个人风格将早乙女哲哉的人格注入了品牌中。用户是在人格化的场景中完成饮食消费的。

4.场将冰冷的货物升级成为社群

人是社会性动物而非孤岛般的存在，个人在与其他人发生连接时才能体现自己的价值，这是人与人建立连接的内在驱动因素。所以人要归属到一个价值观的社群内。

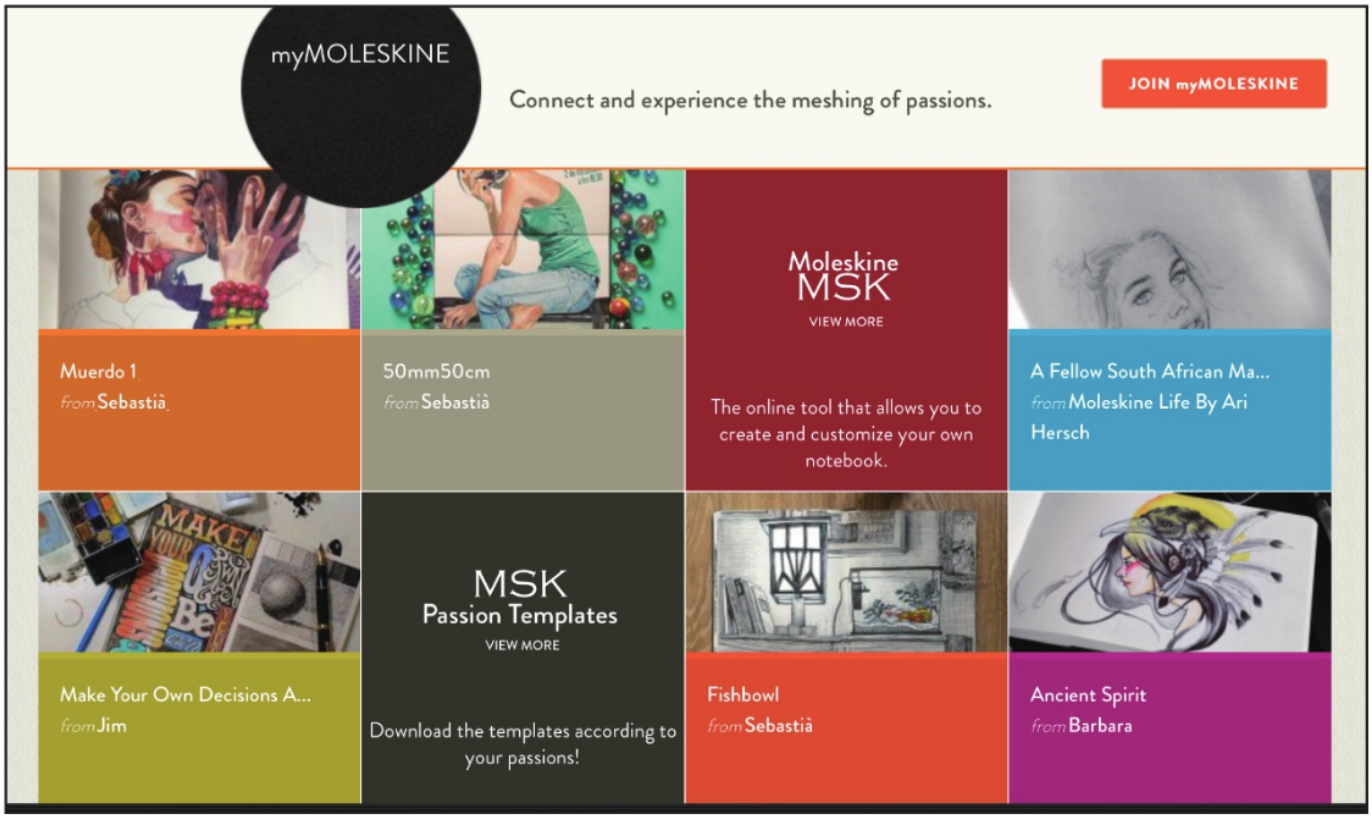
早乙女哲哉亲自炸天妇罗

社群的核心要因有两个，一个是连接用户的特性，一个是内容的流动，没有内容的社群是没有生命迹象的社群。

商品天然具有内容的特性，不但产品本身具有大量的信息，在与每个用户的具体交互过程中更可以产生千差万别的个性化内容。所以，通过场景的“活性酶”的化学效应，

场景可以将原本毫无温度的商品变成可以被用户感知和参与的社群，形成产品型社群。

Moleskine号称笔记本界的爱马仕，2010年收入达到5000万欧元，2015年收入超过1亿欧元。即使是被人们诟病难以使用钢笔书写、价格偏贵，Moleskine仍然通过社群将其知名度打响，用户群也因此扩大。宣称梵高、海明威曾经用过这个本子，激发了很多文艺小青年追随这个品牌。甚至有人专门出了一本教人们如何用Moleskine，如何合理优雅地把Moleskine用到最好的书。然而Moleskine实际上本来只是笔记本的一种风格，也是2007年才注册成商标。Moleskine善用社群，在自己的官方博客上面，为爱好者建了一个互动社区。爱好者可以把自己在Moleskine上面画的涂鸦、心情，拍成照片进行社交分享。用户通过内容和心情的传播和交流，把Moleskine也传播了出去。

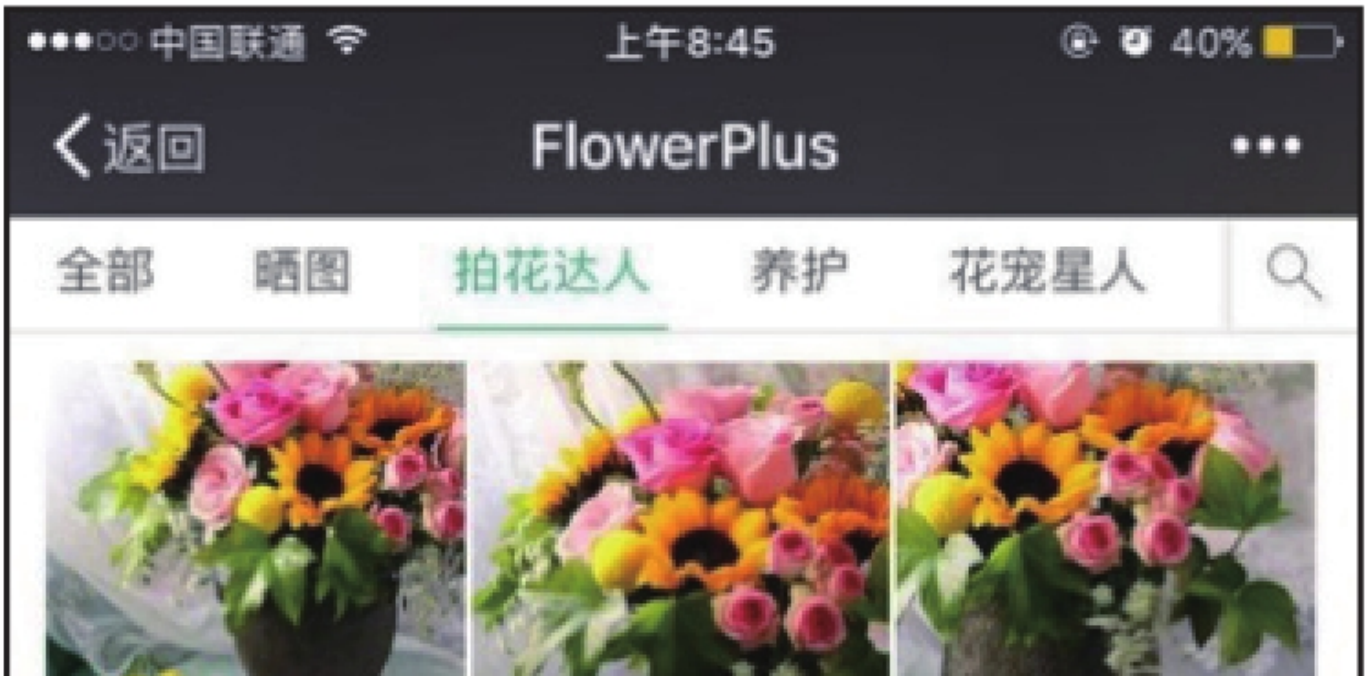


Moleskine用户将涂鸦发布在社群内

GoPro在YouTube上有各种极限运动的视频，目前有440万订阅者。因为这些内容的传播，GoPro成为极限运动拍摄标配。

花加（Flower Plus）社群用户超过了53.9万人，用户可以在社群里晒花，交流养花知识。养花本身具有话题性，交流养花经验形成的社群黏性很高。

“一条”利用微信公众平台每天推送高质量的原创视频，从而将其打造成为追求品质的社群。因为严格的品质保证，虽然每条视频都是一个广告，“一条”仍然聚集了一大批忠实粉丝，目前“一条”中每条广告的阅读量都可以达到10万以上。其通过有质感的广告视频将用户与货品连接了起来，用户相信其所推荐的产品品质，愿意为产品传播，并且愿意为有质感的产品买单。



赏
44
125
Xiaohan，✨筱睿睿®，✨Ruby✨ 等 125 人
遥遥 :看湘湘的照片，是一种享受
紫玄月 :你做的美食很吸引人
湘湘 回复 @lucia :谢谢总是鼓励
查看所有 44 条评论
发帖
社区
榜单
消息
我

花+社群分享

中国联通
17:16
86%
返回
一条

丫丫 211

小时候元宵节最喜欢吃外公炸的汤圆，粒粒饱满，如今外公七十多岁身体硬朗还可以继续炸汤圆给我吃，可是自己却身在外地工作。想念外公。

7小时前

顺其自然 107

小编元宵节快乐！

6小时前

作者回复 93

普天同乐！

6小时前

喔唷 80

本来以为熬一下214就好了结果被告知今天是中国的情人节😢不要出门了

6小时前

作者回复 68

世界对单身狗太不友好了

6小时前

shane 59

上海郊区本地人传统就有一种食物叫做"塌饼"，就是把汤圆压扁后油炸，当然制作手法

在包的时候大小稍有不同

“一条”用户评价

《英雄联盟》游戏主播MISS大小姐去年与虎牙直播签约，三年的签约费大概为一亿元。除此之外，MISS大小姐还利用在社群内的知名度在淘宝上售卖游戏周边产品和外设。虽然很多用户吐槽外设质量不好，但是在社群的作用下，仍然销量可观。

Miss外设店 雷柏V760定制版背光游戏机械键盘108键黑轴青轴

¥299.00 已售：2568件

Miss外设 雷柏V210 Miss定制版电竞游戏 LOL鼠标 RGB裂纹鼠标

¥149.00 已售：1377件

Miss外设 Rapoo/雷柏 vh200 Miss定制版超赞音质 RGB灯效游

¥149.00 已售：1205件

Miss外设 达尔优牧马人LOL背光变色游戏鼠标LOL竞技游戏鼠标

¥138.00 已售：1155件

Miss外设 黑爵AK50幻彩混光游戏机械键盘黑青轴任选104键

¥169.00 已售：998件

Miss外设店 Miss推荐 黑爵黑暗骑士背光 7色呼吸灯 lol 游戏鼠

¥49.00 已售：420件

Miss外设 Ajazz/黑爵 AJ52游戏鼠标 宏编程USB有线电脑鼠标

¥69.00 已售：235件

Miss外设 游戏鼠标垫 LOL动漫卡通大号加厚锁边 电脑办公超大

宝贝详情 | 累计评论 10480 | 专享服务 | 手机购买 | 加入购物车

确认收货后 0 天追加

演***见

材质工艺：比较精细　外观设计：非常漂亮有档次　性价比：一般　使用效果：一般

耳机到了，小礼品什么的就不说了，只有超大鼠标垫有点用。主要还是说耳机把，音质说实话还比不上有些网咖的耳机，没什么重低音效果，感觉这149多就被几个小礼品和MISS的名声给坑了。实话实说，不喜勿喷。

2017年01月01日 14:15　套餐类型：官方标配 颜色分类：Miss定制版耳机[【现货】]　有用 (0)

p***逗（匿名）

16号下的单快一个星期了才到货。武汉离杭州有那么远么？感觉送的小礼品除了鼠标垫和桌垫没有其他好点的了。毕竟代言的产品，耳机一般般有点重。仔细看看耳机膜旁边还有一丝丝泛黄不会是二手货翻修的吧？

2016年11月23日 00:46　套餐类型：官方标配 颜色分类：Miss定制版耳机[【现货】]　有用 (0)

3***6

一般，用的时间长了，有点加耳朵，没有7.1声道，不如硕美科G941，有点后悔买这个

2017年01月23日 10:55　套餐类型：官方标配 颜色分类：Miss定制版耳机[【现货】]　有用 (0)

漏***8（匿名）

音质什么的还不错的 就是待久了耳朵特疼，客服说耳机都是这样的 也不知道真假 第一次买这种大个的耳机

2017年01月23日 19:56　套餐类型：官方标配 颜色分类：Miss定制版耳机[【现货】]　有用 (0)

MISS大小姐的淘宝店销量可观但产品仍然被吐槽

罗振宇的《罗辑思维》，看起来是一个罗振宇分享知识的节目，但事实上它已经变成了最大的单品书店，2015年仅靠60本书的SKU就实现了超过一亿的销售额。由于强大的社群作用，罗振宇举办的《时间的朋友》跨年演讲，通过标价4万的20年套票，一次性回收几千万。

社群核心要因

不同时期的营销哲学

回顾市场营销学的历史，最开始的商业逻辑是：顾客追求物美价廉的产品，因此只要生产出物美价廉的产品，消费者就会买单。因此工厂的工作重点是生产出物美价廉的产品。物美指商品的质量要好，价廉就是价格低，所以工厂进行大规模生产，压低原材料、人工成本，提高生产效率和分销效率。这种商业思想遇到的商业挑战是过分聚焦工厂而忽视用户需求。虽然这种营销手段在19世纪20年代就出现了，但现在这种商业导向的企业仍然存在。

联想曾经在发布战略部署时表示，联想若要走出困境，要聚焦工厂、聚焦运营商、聚焦全球化。这种思路背后的逻辑，即是工厂生产更多质量更好的产品，通过运营商将产品分销到更大的国际化市场上去。这些聚焦里唯独没有聚焦用户这个最重要的部分。

随着市场营销学的发展，物美价廉已经不是企业存活下去的万能解法，企业生产的导向转向了提高产品的品质上面，这是从量到质的变化。业界认为，顾客喜欢质量最优、创新功能最多、体验最好的产品。所以为了给顾客提供更好的功能，企业要对产品进行持续改善，产品的改善是没有边界且持续的。

这种商业思想带来的问题是创新者的窘境，夏普液晶板是十分典型的例子。兢兢业业，通过持续迭代产品，生产质量更高的面板，比如夏普生产出了与普通产品的差别无法用肉眼分辨出来的解析度高于440ppi的高解析度面板，而Apple的Retina显示器作为业界标杆，仅有326ppi。

很少有顾客为了肉眼无法分辨的差别去支付额外的金钱，这就是创新者的窘境。生产更好的产品这一方向本身没有错，但是如果功能超过了市场的需求，就将面临被更符合用户需求的产品替代的危险。

只关注产品质量的提高，不仅会出现产品过度服务的情况，还会导致企业失去开拓新市场的机会。IBM为了聚焦自己在大型计算机市场的核心竞争力，生产出质量更好的大型计算机，把微处理器业务交给英特尔生产，操作系统使用微软的产品，而忽略了这两个在将来大有可为的市场，导致IBM最终在个人电脑市场错失了机遇。

如果企业的经营思路是研发出功能极强的产品并且在这个产品上持续地进行迭代，目标是把这款产品的功能做到登峰造极，那么就极易出现忽视用户需求以及错失新市场机会的情况，从而就有可能受到来自跨界或创新产品的冲击。

当市场上的产品已经过于优质，产品同质化严重时，企业应开始以销售拉动业务，以获取大规模的营收。因此很多企业的经营重点放在了销售上。这种商业逻辑认为，如果企业不进行持续推销，消费者就不会主动选择你的产品。因此很多企业通过率先制定销售目标的方式来拉动产品销售。将KPI根据时间进行分解，得出每个季度应该达到的KPI；按照区域分解，每个区域由专人负责。这种思想仍然是将企业已生产出的产品由企业内推向企业外的客户。

这种商业逻辑面临的第一个挑战是复购。消费者因为强势的推销而购买产品，而不是因为对产品信赖进行购买。如果购买后发现产品并不是消费者需要的，或者因为导购的

推销话术而对产品期望过高，那么消费者很难对产品进行二次购买。

第二个挑战是高昂的销售成本。企业若想达到更高的KPI，就需要更多且素质更高的销售人员，这就会产生许多人力成本。同时还有地推费用、因为减价促销而产生成的销售费用都会造成销售成本的增长，这些都会分散企业聚焦用户的精力。

康师傅和统一1992年几乎同时进入大陆市场，双方在市场上的明争暗斗就一直没有停止过。两家在产品开发、渠道铺设、价格设置上，一直密切关注对方。无论是抢铺渠道还是压低价格、增加赠品等，都增加了销售费用。然而，根据两家2016年公布的财报数据来看，双方的净利润都有很大程度的下滑。由于方便面市场的消费升级，出现了多个高端或者更加符合用户口味的竞争品，而康师傅和统一由于长期缠斗，将资源花费在了与对方竞争上，而丧失了聚焦用户的精力，导致双方都无法推出更加符合用户口味的新品。

无论是价廉物美的思维导向，还是认为顾客喜欢更优质产品的思维导向，抑或是以销售为驱动的商业逻辑，往往都会陷入局部优化的陷阱。随着产品同质化竞争越来越激烈，一些企业开始用营销的思想来经营企业，认为正确地确定市场和需求，并比竞争者更有效地满足顾客的愿望和需求，就可以在商战中胜出。但是用这种思想来经营企业、研发产品的挑战在于，很多时候用户不清楚自己的需求，无法用准确专业的语言表达自己的思想，企业如果仅仅是通过一般性的市场调研来了解用户的需求，很容易出现把握不当的情况。

雀巢2015年在东莞的工厂销毁了接近400吨临近保质期的速溶咖啡。作为少数对用户洞察力极强的企业，雀巢虽然洞察了用户的需求，但由于与用户的距离过远，跟不上用户需求的实时变化。在用户需求升级的情况下，如果不能及时把握用户需求的变化，或者错判了用户的需求方向，很容易出现做错生产决策的情况。

在以营销为主导的商业逻辑之后，随着互联网的出现，企业能够与用户进行直连，此时出现了一种更加重视用户的商业逻辑——场，即用户参与营销、产生。用户参与营销的商业导向是：企业与用户直接连接，可持续动态地获得用户需求的第一手信息，不要求做到比用户更懂用户，而是让用户参与到的营销过程中，从产品设计到改进再到产品的传播都有用户参与其中。在这种思想之下，用户存在于由亚文化连接起来的社群之中。

主流文化是指人们被动接受的文化，也是在一个文化系统中起主导作用的文化，亚文化是人们主动追求的文化。比如喜欢手表的人，会追求以手表为连接的社群，玩车有车的社群，前文提到的哈雷也是著名的社群。在这些社群里面，人们主动寻求连接，主动进行交流，为产品的形态和产品的传播做出贡献。

花椒直播半年即获得3000万用户的成绩，这得益于其最初粉丝参与推广。花椒直播聘请了一些网红做主播，推广的方式即是通过驱动主播的粉丝将直播链接分享到朋友圈进而传播出去，而粉丝们分享链接的动力则来自于可以为主播赢得奖品。这种对主播的支持，驱使粉丝将链接传播到朋友圈，反过来，用户们的参与让花椒直播的传播更加广泛。

花椒直播按分享次数为主播赢大奖

随着市场环境的发展，用户的角色在产品的生命周期中占据越来越大的比重，从产品出现之前直到产品传播，用户可以全程参与其中，让产品的设计、制造、推广与改进，都不再是孤注一掷地赌博，而是用户和企业双方共创共建。

		商业导向	商业挑战
量	生产	顾客购买价廉物美的产品 • 压低成本（原材料、人工、环境） • 提高生产效率 • 提高分销效率	• 过分聚焦工厂 • 忽视用户需求
质	产品	顾客喜欢质量最优，创新功能最多，体验最好的产品 • 持续的产品改善 • 创新者窘境	• 替代品的颠覆 • 跨界打劫
渠道	销售	大规模推销才可带来大规模营收 • 消费者不会主动想到购买，必须持续推销 • KPI业务驱动，追求短期销售 • 工厂、产品、推销，由内而外	• 重复购买的挑战 • 不断追加的销售费用
营销	企业 主导的营销	正确确定市场和需求，并比竞争者更有效地满足顾客愿望和需求 • 消费者、需求、超越竞争者	• 顾客不清楚自己的需求 • 无法用专业语言表述 • 比顾客更懂顾客
场	用户 参与的营销	与用户直接连接 • 持续动态获得用户需求的第一手信息	• 社群运营 • 亚文化理解

不同时期的营销哲学

市场营销学的发展

上一节提到了几种典型营销哲学的出现，随着市场各要素的变化，会产生不同商业导向的假设，企业按照这种商业导向进行经营，通常可以获得一段时间的繁荣。当然这种繁荣也驱使新的商业环境的出现，商业导向因此需要被再次修正。如此反复，营销哲学不断发展。

我们可以看到随着时间的变化市场营销哲学也在发展。

19世纪20年代，生产力较低，产品功能不够完善且产量跟不上需求，供不应求，属于卖方市场，因此只要企业生产出来标品，速度快且质量好就能够因为需求红利而产生利润。对应产生了以生产为导向的商业思维。19世纪30年代，虽然仍属于卖方市场，但生产力已经有所提高，企业需要对产品进行主动销售。

20世纪50年代，产品生命周期理论出现，即一个产品并非一直处于高速发展的状态，而是分不同的时期，有进入期、快速发展期、平台期和衰落期。因此每一个阶段产品都需要通过不同的营销策略进行管理。这种思想的出现，代表着人们意识到一款产品已经不能做到一直满足用户需求，处于屹立不倒的状态。对于处于不同阶段的产品，应该使用不同的手段进行市场营销。在这段时间里，企业还是以销售为主要手段来提高企业的竞争力。

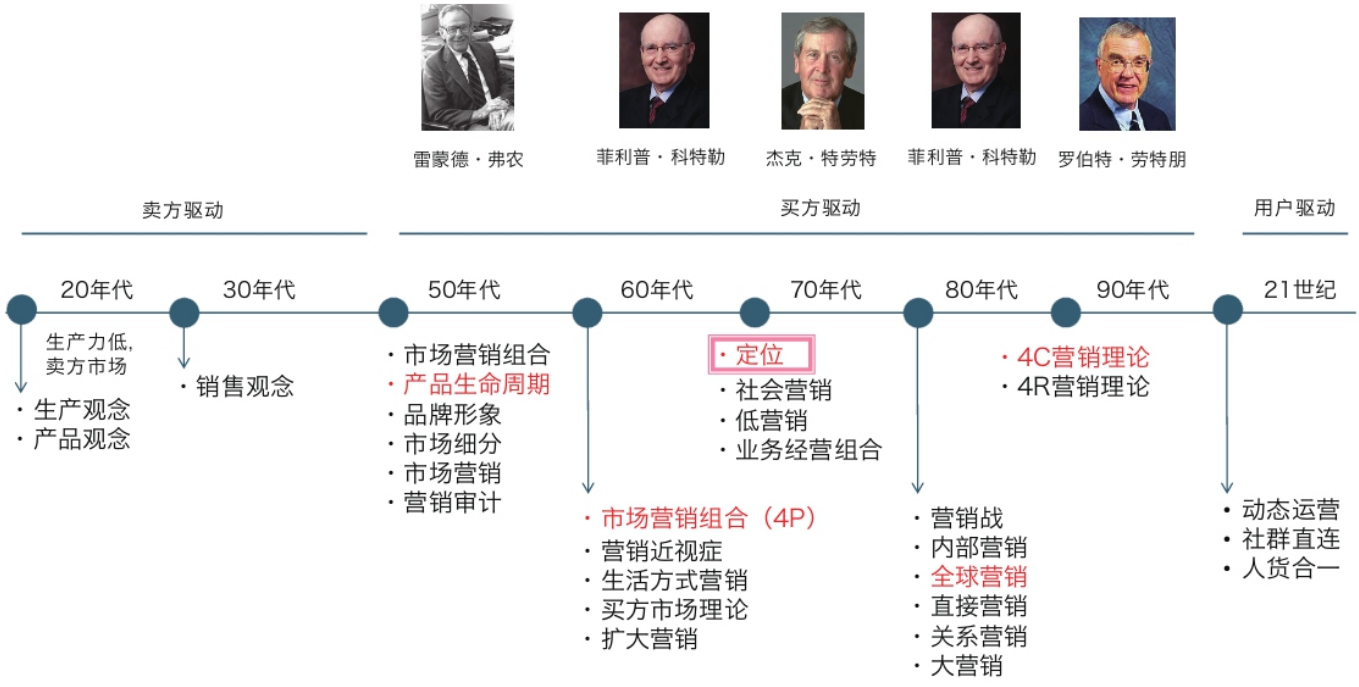
20世纪60年代盛行市场营销理论。科特勒提出市场营销组合（4P），即产品Product、价格Price、渠道Place、促销Promotion，开始强调市场应该是产品的起点，营销的职责不再是将已有的产品推向市场，而是市场决定产品的形态。

定位理论在20世纪70年代出现，这时的市场已经高度饱和，在市场上几乎能够找到任何想找的产品，因此占领用户有限的心智成了企业的关键突破口。

到了20世纪80年代，大营销概念开始盛行，在4P的基础上增加政治（Political Power）和公共关系（Public Relations）这两个要素，形成6P。20世纪90年代开始重新修正4P，出现了以消费者视角为主的4C营销理论。而后，又在4C营销理论的基础上形成了4R营销理论。

到了互联网+时代，企业可以动态运营社区，让人与货物合一，产品与用户之间的关系如何贴近成了我们研究的主题。互联网的存在真正让企业可以做到以销定产，即个性化定制。

从大的时间节点来看，每10年就会有一个突破性的营销理论出现。一个新的理论能够带来商业的10年繁荣，这是一个有趣的商业规律。中国的快速发展把这个进程浓缩了，从20世纪70年代到21世纪，几种营销商业理念混合出现在中国。中国企业处在剧变当中，需要快速适应变化，调整战略，以用户为导向，运用社群进行用户参与的营销。



市场营销学的发展

互联网的出现，企业能够与企业进行直连。由于中国国情的特殊性，改革开放以来，中国的市场营销风格需要经历快速的变化，但是现在很多企业依然在奉20世纪70年代的定位理论。

传统商业营销的困境

经历了从二三十年的卖方驱动，企业从奉行“只要卖出去就好”的理念逐渐发展到了买方驱动，企业开始研究消费者心智。发展到互联网+时代的用户驱动，企业不再只看交易环节，而是关注用户的使用环节，关注用户需求。然而这在传统商业社会中是很难实现的，原因主要有以下几个。

1.无法连接到最小个体

传统商业逻辑已经认识到，商业价值的本质在企业外部，故其希望通过对市场上的消费者个体做访谈、做调研，再把这些个体整合成市场，从而实现从个体到整体的过程。但是，用这些个体来代表整个市场，会失去大量信息。这就是无法连接到最小个体之痛。

2.个体到市场再次聚合之伤

1）产品制约。由于工艺和成本的限制，在传统商业环境中，企业只能生产标品。在福特称霸市场的年代，为了尽可能多地生产产品，福特将汽车各模块高度标准化，从而达到12.5小时就能够装配一辆车的奇迹，而同期的其他车型却只能用700个小时装配一辆，福特就是通过这种方式占有了市场。在那个年代，通过生产标品使产量快速提高，让企业拥有巨大的红利。

2）技术制约。传统的市场研究方式，最初是邮件访谈，后来逐步发展到电话访谈、面访，再到互联网时代的网络访谈，这一过程无论是从灵活性上，还是在数据质量和收集速度上，都在逐步变好。互联网时代，企业可以和人进行直接连接，用户调研正在变得容易，利用大数据得到的信息也更加精准，企业不再需要用传统时代仅能获得的有限样本量的信息来代表整个目标市场。

丰田汽车有一个非常先进的理念——现场管理。丰田总部有一块巨大的电子屏，决策者们在这块屏幕前开会，观察市场各地每一个营销商处的库存以及销售速度，并根据这些数据调整营销策略，做到快速且精准的营销。决策者们开会不再仅是根据公司面临的问题或资源制约，而是直接观察公司现在在市场上的真实数据，并根据这些数据进行决策。

个体就是个体，整体还是整体，让个体代表整体会出现很多信息衰减。直连的数据，让企业不需要面对这些信息衰减。大数据的处理能力加上市场研究方式的改变，让企业的决策更加精准。

3）接触面制约。接触面的制约是指，企业无法与消费者进行持续的连接，只能够在卖场与消费者发生连接。传统的服装店，按照季节上新，与消费者的接触面是极窄的，比如商家要做一个大型秋季新装上市，需要准备几个月，把消费者吸引到卖场里，消费者最多逛两三个小时就走了，消费者除了打折以外，一季之内很少多次光顾，接触面极窄。

而快时尚品牌ZARA，对这种模式进行了改良，ZARA能够做到每周两次上新，追求时尚的消费者，即使每周在休闲时间来到店内，都能看到不一样的新品。通过这种快速更新，ZARA可以更多地吸引消费者的注意力，与消费者产生更加高频次的连接。

Everlane是2011年创立于美国的服装品牌，2015年营收达到5千万美元，这家充满互联网气质的服装品牌，在自家App上添加了查看天气的功能，以增加与用户的连接。用

户查看天气的频次要比购买衣服的频次高得多，利用天气与穿衣搭配的强关系，提供与天气对应的衣服搭配，增强用户黏性，促成持续购买。

这是在传统商业环境中无法做到的持续连接，当企业无法与用户发生高频次的连接时，就无法与用户形成有效互动，也就无法获得用户信息来影响产品的形态。

Everlane推出的App可根据天气为用户推荐穿搭

无法与用户直连对企业产生了制约

3.营销主语迁移：从市场到消费者，从消费者到用户

个性化定制化的产品成为趋势。随着消费需求的升级，大品牌纷纷开始提供个性化定制的服务。耐克自2014年起，开始为用户提供花色、印制签名信息等定制化服务，用户可根据自己的喜好对产品的组成模块进行搭配。摩托罗拉开通的MOTO Maker服务，也可以通过一套系统来定制MOTO X手机和MOTO 360手表。对比普通手表的千人一面，MOTO 360可以选择表盘的颜色以及材质，表链的材质（皮链、金属链），皮链的颜色（棕色、黑色），金属链的颜色（金色、银色）。对于MOTO X手机，MOTO Maker也可以定制后盖、前面的镶边、颜色、内存大小、刻字、保护套、开机问候语等。每个订单都会根据定制的情况动态生成相应的价格。

Moto Maker定制化手机

用户拒绝被代表。万事达（Mastercard）设立专门的数字情报监控中心，数据每4分钟更新一次，实时展示网络上关于万事达以及竞争对手的对话，这些对话涵盖43个市场26种语言，无论用户身处何地，万事达都能通过数字监控获得信息。根据工作人员看到、听到和学习到的信息来调整产品和营销方案。

对个体进行实时的研究，而非通过一小部分个体的特性来代表整体，让整体回归整体，是互联网时代带给企业的巨大机会。大数据的发展，使得每个个体的个性需求都可能被满足。

过往企业与用户的连接，是脉冲单次连接，用户与企业的连接只发生在交易的过程中。而Costco却因为建立了与用户持续连接的会员机制，增加了用户黏性，促进了用户的持续消费。Costco从2006年到2016年市值上涨了5倍，反观昔日零售业的大厂商JC Penny在此10年间市值下跌了86%。Costco在北美拥有超过7000万的会员。只有会员才可以进入超市，并且如果顾客购买超过200美元的商品，所得的折扣即可覆盖会员费，会员可以获得免费换轮胎、免费修眼镜、验光、低价加油等服务。通过与用户建立持续连接，增加了Costco与用户之间的黏性。

Costco低价加油

第2节　变革的本质：只有一种无限游戏

在商业世界中，竞争对手是一个极其重要的角色。企业需要根据竞争对手的策略来选择自己的策略，这样才能够在消费者心中占得一席位置。

我们从游戏的世界观来反思商业竞争，会获得很多深刻的洞见。世界上的游戏可以分为两种，即有限游戏和无限游戏。这两个类型也代表了两种非常重要的商业竞争理念，两种商业理念在不同的商业环境中出现。

对于业务完全一样的竞争对手，企业往往采用有限游戏的竞争方式。对于不确定性无边界竞争，企业必须采用无限游戏的方式来经营。

有限游戏

有限游戏是指，能够在有限的时间内根据一定规则分出胜负的游戏。

《皇室战争》游戏以在有限时间内比对手摧毁更多防御塔为目标

Super Cell开发的《皇室战争》就是一款有限游戏。关于这款游戏，有一个非常贴切的口号：没有什么事儿是三分钟之内解决不了的。在游戏中，三分钟就可以分出一场战斗的胜负，双方互相攻击，在有限时间内哪方攻破的建筑物多哪方赢。传统的麻将、斗地主也是有限游戏，都能够在一定的时间内分出胜负。

无限游戏

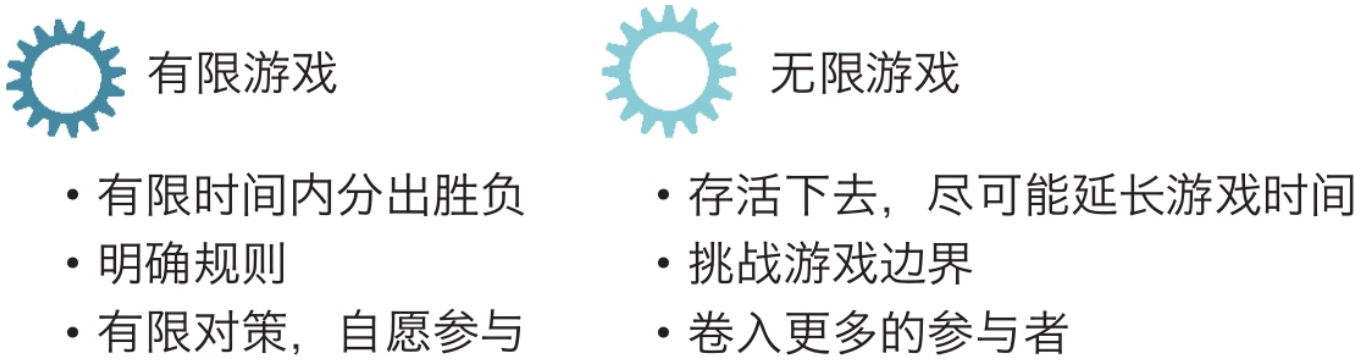
与有限游戏相对的是无限游戏，无限游戏的目标是存活下去，尽可能延长游戏时间，这种游戏的玩法就是挑战游戏边界。游戏的重点在于玩家能生存多久，能想出多少种玩法。

最典型的无限游戏是俄罗斯方块，这款游戏1984年被开发出来，有人做过统计，其累计下载次数超过4.5亿。《俄罗斯方块》的玩家没有对手，无须和其他人比较，如果玩家能力达到极限，甚至可以一直玩下去。

《俄罗斯方块》不同玩家存活的时间长度不同

《我的世界》（Minecraft）是一个沙盘游戏，玩家没有任何目标，只用游戏提供的一套工具和小方块建造自己的房子、搭建城堡、创造河流、搭建自己的岛屿、创造飞船，然后飞到别的地方去，这是一个开放性的游戏，它只要求卷入更多的好友一起游戏。

《我的世界》（Minecraft）允许玩家充分发挥想象力



有限游戏与无限游戏的区别

变革本质

从游戏的角度来理解世界，这个世界存在两种游戏规则，一种是有限规则，另一种是无限规则。有限规则认为，商业上的游戏结果是你死我活，导致的结果是商业战争，企业在竞争中要分出胜负。用战争的思维去进行商业活动，企业的思路即是先快速采买原材料，建立供应链，高效生产产品，上市出精兵强将的拳手产品，企业上市拳手产品后，通过打广告战、价格战、渠道战等方式，与市场上的同类对手竞争。在此过程中，企业的资源损耗严重，极有可能出现的结果是两败俱伤。在严重的损耗之后，企业再收集资源，而后投入竞争，如此往复循环。以战争的思维进行经营，造成了大量的资源浪费。

美团与大众点评在合并之前，通过烧钱的方式获取用户、圈定用户，期望获得垄断地位，而后期望通过一家独大的流量获取盈利。在合并之前，根据数据统计，两家因恶战累计烧钱上百亿。

同样的情况也发生在滴滴和Uber合并之前，两家的价格战，使双方都产生了巨额亏损。Uber首席执行官拉维斯·卡拉尼曾经透露，2015年在中国亏损了10亿美元，滴滴亏损更加夸张。两家花费如此巨大的金额进行竞争，即是为了在商战当中将对手打败，获得垄断地位。

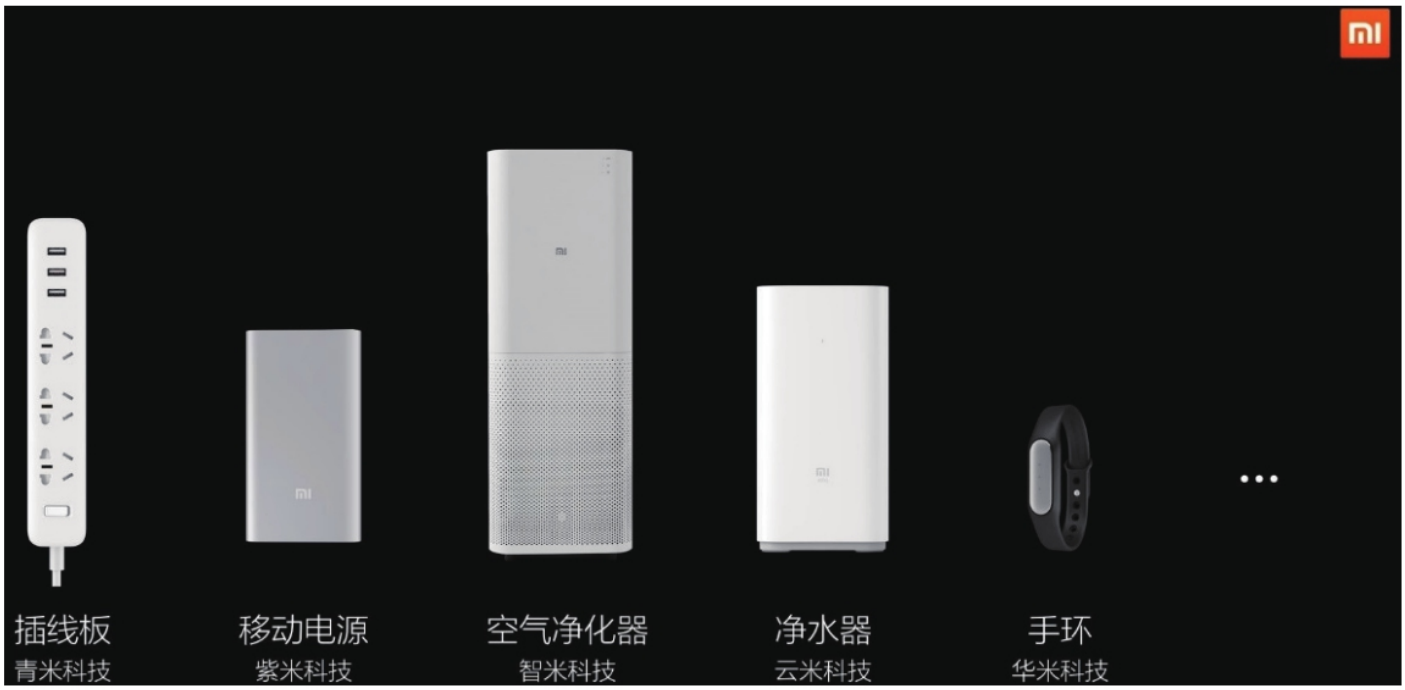
处于行业领先地位的企业更多地采用无限游戏的生态思维，利用这种生态思维卷入更多企业，以用户价值为依归，最终满足用户需求。企业之间共同合作，共同满足用户需求。在某一项单一的业务上赚更多的钱不是主要目的，企业追求的是将自己的平台价值输出给合作伙伴，为用户带来更大利益，获得双赢。而合作伙伴也因此与领头企业产生黏性，共同合作创造利益。

马化腾曾经说过，腾讯的半条命在合作伙伴手里。从2013年腾讯以5.16亿美元买入搜狗40.9%的股权，将搜索业务交给搜狗这一举动起，腾讯就开始了专注于自己所擅长的通信社交平台以及内容产业，将其他均业务交给合作伙伴，为这些合作伙伴开放自己的接口。腾讯通过投资，来进行生态上的合作。腾讯对其收购的公司输出大量的流量，合作伙伴利用这些流量和自己的专业能力，产生利润，腾讯投资的现金因此产生溢价。

腾讯对内外业务采用同样的股权激励政策。这样的方式使得腾讯成为了一个非常具有吸引力的平台，外界优秀团队也更加愿意与腾讯建立连接，产生合作。

这就是生态，围绕一个中心节点，其他节点利用中心节点的资源开展业务，共同产生更大的利益，而后由中心节点来分配利益。

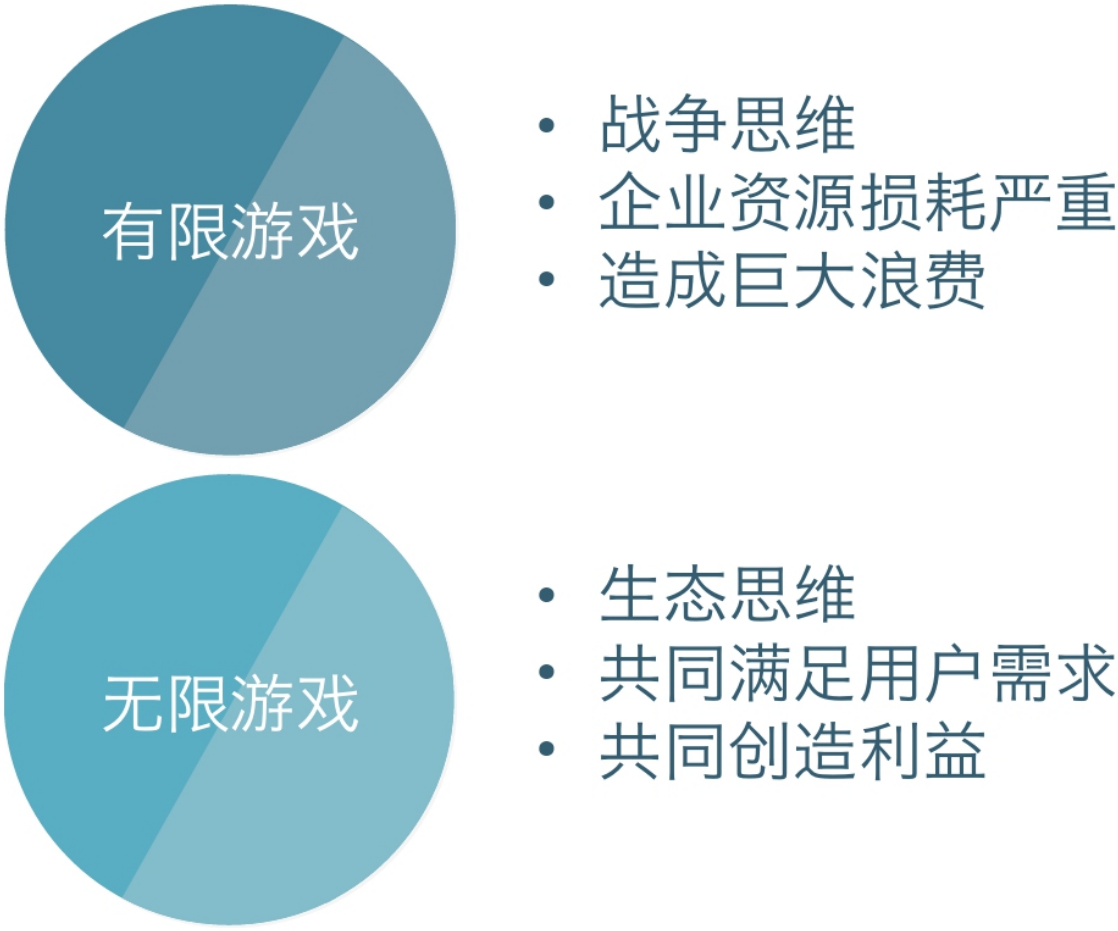
小米手机之后，又推出了数百件智能硬件设备，这些设备绝大多数是由小米生态链投资的公司生产的。在智能硬件设备市场上，小米并没有大举从内部进行孵化，而是通过其投资公司金米及雷军私人基金——顺为基金对智能硬件团队进行投资，进行外部孵化。小米通过打造生态链的方式孵化产品，然后以小米的“米家”品牌进行发布，利用小米的平台和品牌资源将产品推向市场。



小米智能硬件生态链

按照有限游戏的思维，企业盯着外部竞争对手，以竞争对手的销量来定企业内部的销售目标，他们希望超过竞争对手的占有率，逐渐打压对手，让对手做不下去，仿佛这样自己就可以在商战当中赢得胜利。

若以无限游戏的思维进行经营企业，企业不再死盯竞争对手的节奏，转而思考按照对手目前的成本结构、现金流和推广模式，估算对手能够活多久，进而思考自己如何经营企业，使自己能够比竞争对手活得更长。



变革本质——从有限游戏到无限游戏

第3节　持续动态运营

不存在对竞争对手的“一击必杀”，也不存在对产品的“一次做对”。商业机会就像流水一样永远处在不停地流动当中。

应对流动的商机唯有持续动态运营。以动制动从而永远处于变化的中心，掌握变化的节奏，与用户共同心跳，达成永续经营的终极目标。

动态运营三原则

当企业意识到商业变革的本质是从有限游戏变成无限游戏之后，经营企业的思路将由大量资源赌在一款产品上转变成通过动态运营，逐步挖掘并满足用户需求，通过动态的方式将资源逐步投入。

与传统产品通过销售漏斗进行销售管理不同，动态运营主张基于用户画像，从核心用户出发，让产品逐步向外辐射。在核心用户中间，对产品进行反复试错，根据用户反馈调整迭代产品。在核心用户群中做出口碑后，用核心用户群的影响力，对产品进行传播。这种思路与在开始阶段就大量砸钱做广告的方法有很大不同，避免了因产品不成熟即投入大量资源进行渠道铺设的风险。

在确立了通过种子用户对产品进行推广的理念后，企业与用户进行互动，收集了用户反馈，了解了用户的真实需求，然后运用动态匹配的原则，分析产品目前所处的阶段，并根据所处的阶段去动态运营产品：此刻产品需要进行快速拉新、维持活跃，还是需要挽留老客户？产品在不同阶段有不同的目标，需要一步步达成而非期望做到一步到位。

关于产品形态及运营策略的决策，要根据数据来确定，数据像企业的仪表盘，需要通过结构化来将重要数据放在手边，帮助企业进行快速决策。

1.核心裂变原则

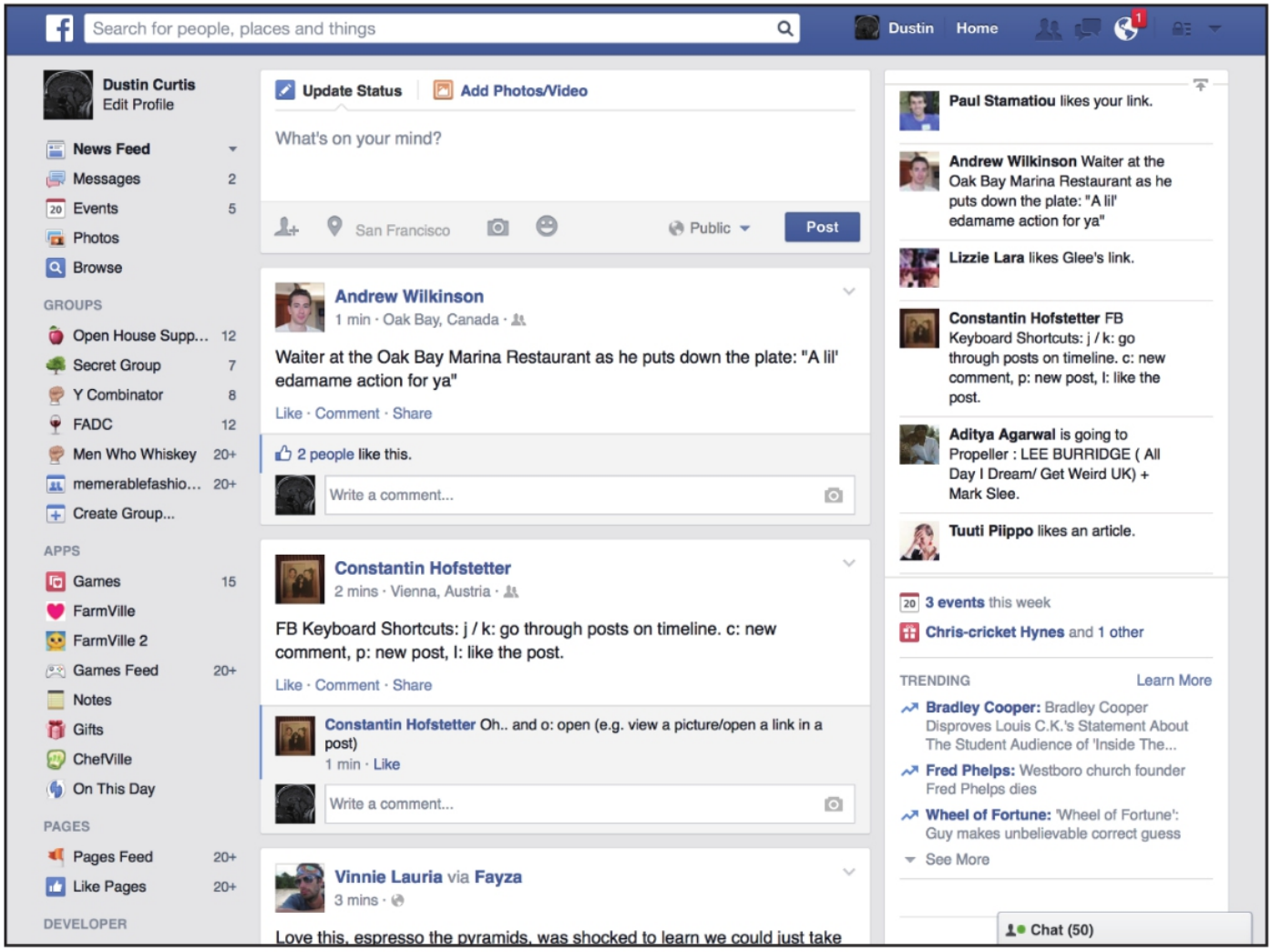
Bilibili网站已经成为国内弹幕爱好者的聚集地。这个网站最初是面向二次元爱好者推出的，最大的特点是用户可以在观看视频时发送或观看弹幕。这种形式源自日本的弹幕网站Niconico，最初在国内只在二次元爱好者范围内流行。随着二次元爱好者对弹幕的传播，弹幕逐渐成为了一种流行。Bilibili也因此发展成为了人们看弹幕视频的聚集地，其用户也因此扩大。

Bilibili弹幕

Facebook最初的用户只限于哈佛学生，这些用户即为Facebook的种子用户。当在哈佛学生中间快速迭代产品日渐成熟后，Facebook才灰度放量开放其他学校学生的注册。每次开放注册，Facebook都通过已注册的名校用户逐渐扩大知名度。从核心的名校学生开始进行裂变，逐渐扩大产品用户范围。

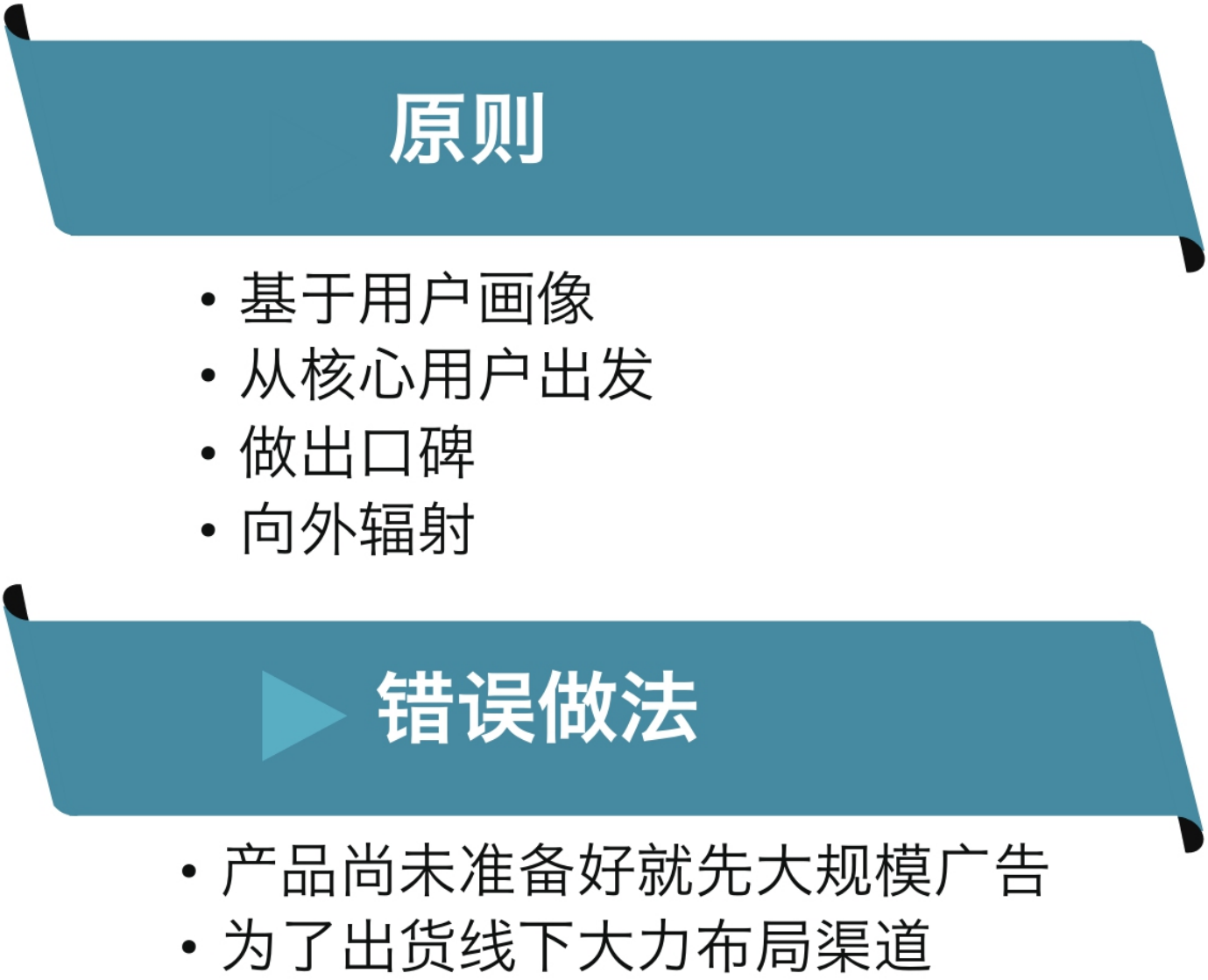
自认为洞察了用户的需求，一股脑地将资源投入，这样的行为颇具赌博性质。

宝洁曾在2002年推出了激爽沐浴露，为了推广这一产品，宝洁在其后3年内为其投放了价值大约10亿的广告。然而沐浴露在当时还是一个非常小众的产品，很少有人用，这款产品最终因销量低迷而退市。这在宝洁的商业史上，是很失败的一个品牌。对不符合用户需求的产品，即使铺设金额如此巨大的广告，也无法幸免于难。



Facebook使用界面

2016年众品牌退出3D电视市场，也是没有经过核心用户验证即贸然将产品推向市场的例证。2009年，科幻电影《阿凡达》上映后，有市场调研机构预测3D电影会流行起来，然而在众多品牌推出3D电视后，市场对产品反应却一直低迷。产品失败的主要原因是片源不够和佩戴眼镜比较麻烦。3D电视厂商未能在大行推广产品之前通过核心用户意识到这些问题，最终使得3D电视遭遇滑铁卢。

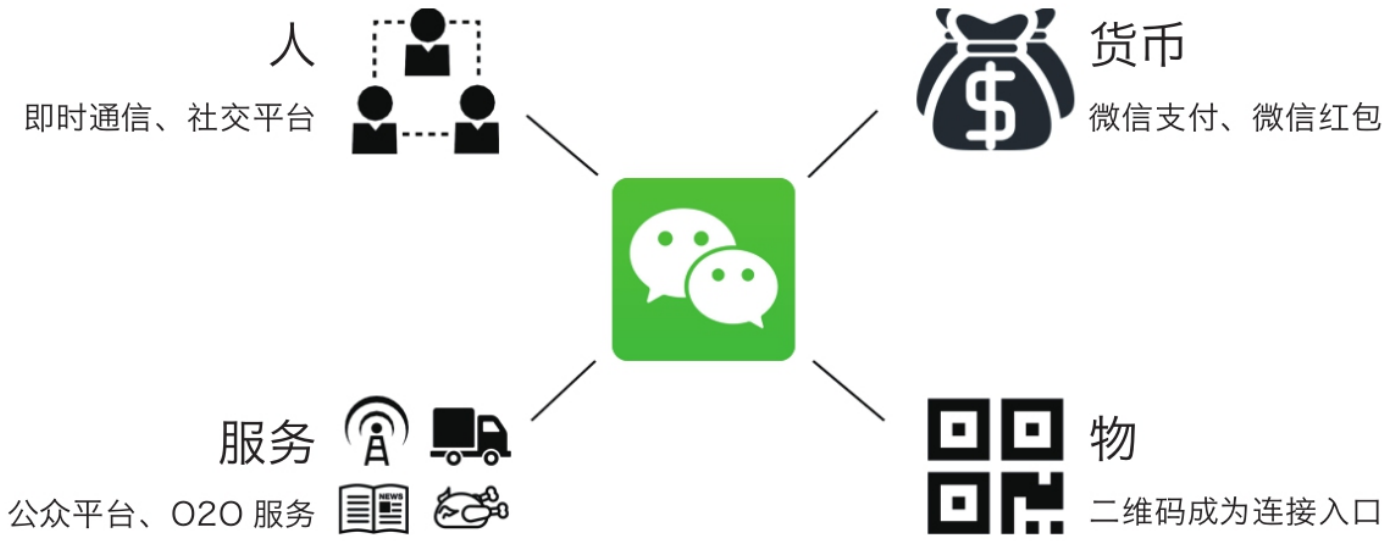


核心裂变原则

在互联网时代，完全可以通过动态运营来避免豪赌性的投入。通过种子用户的核心裂变，将产品推向市场可将风险降低。

2.动态匹配原则

微信的负责人张小龙，在微信各个版本发布时，几乎是遵循着教科书一般的发布原则。微信1.0版本发布的时候，为了抵御kik这个免费的短信软件，发布了一个防御性的版本。当时微信的主要功能是免费发短信，事实上当时这个免费短信的功能是不吸引人的，因为当时中国移动、网易等，都有免费发短信的产品。因此，随后发布的1.2版本就转向了图片分享，但当时的数据表明，分享图片功能也不吸引人。2.0版本即推出了用流量发送语音的功能。这个功能使得微信开始流行。3.0版在此基础上加入了查看附近的人和视频的功能，然后利用腾讯QQ邮箱进行推广宣传，用户突破2000万。4.0版本推出了朋友圈，建立熟人社交圈，将微博的一部分用户吸引到了微信上。4.3版本推出了视频通话功能，视频通话功能直接渗入企业用户，很多企业开电话会议直接使用微信。微信就是通过这样教科书般的动态添加功能，匹配用户需求，逐渐吸引了如此大的用户群。

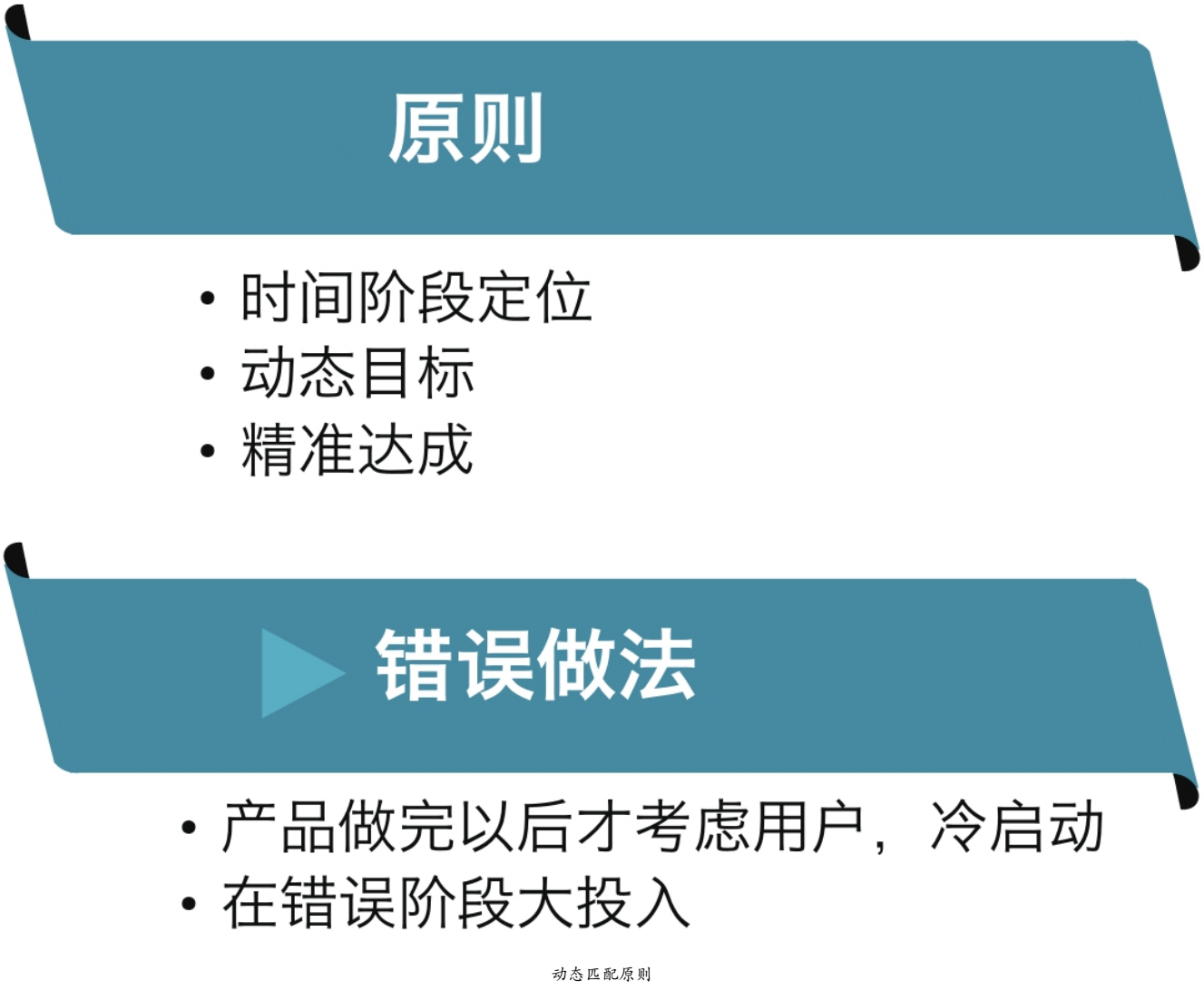


微信的动态匹配

从用户普及率来看，Windows 8是一款失败的操作系统，其用户采用量比Vista还低。网络上对于这个系统诟病很多。这款系统失败的原因在于，它采用封闭开发，没能及时获取用户反馈、获取用户真正的需求。而Windows 10通过发布体验版、运行版的方式，逐步改进产品，将Windows 8的颓败局势扭转回来。

Windows 8颠覆式的界面让用户无所适从

产品需要避开完全成型后才去考虑如何驱动的陷阱，以及在错误的阶段去进行不匹配的资源投入的坑。通过动态匹配用户需求，来调整产品的迭代方向，让产品趋近于满足用户需求的最优产品。



动态匹配原则

3.数据驱动原则

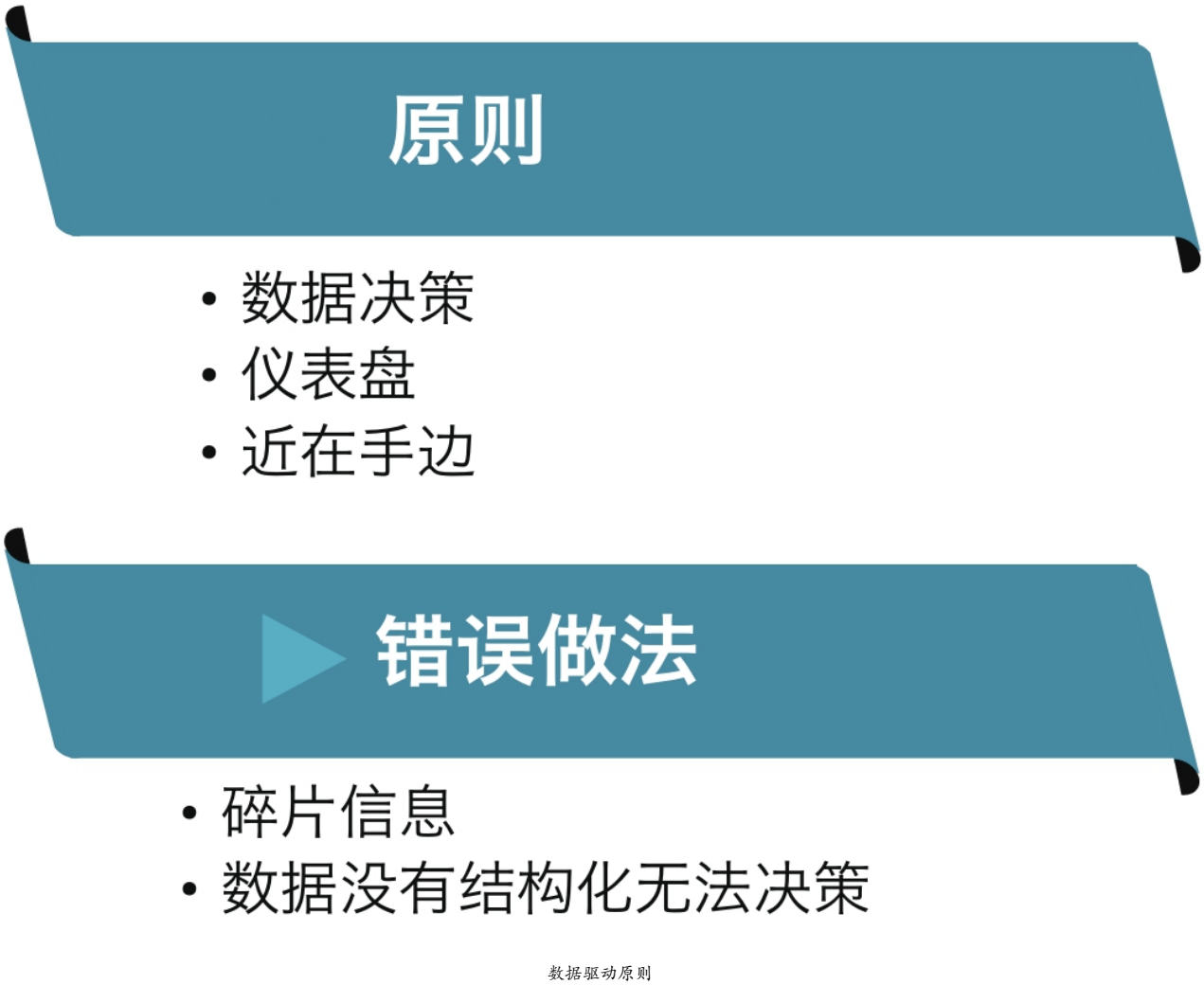
三星手机在全球最大的对手是苹果，在苹果进行iPhone 5S发布会时，三星的高管和智囊团集中观看现场直播，并监控社交媒体上关于苹果的各种对话。发布会结束后两个小时内就高效做出了应对方案。三星通过媒体大数据分析，识别出新品上市是果粉的最大痛点，针对这一痛点制作了名为《粉丝男孩》的广告。一个很有趣的镜头是，一个拿着三星手机的男孩看到苹果粉丝的排队大军时说：三星手机已经可以买到了。这条广告在互联网上获得了7000万次的观看，抢了iPhone 5S的势头。

三星针对iPhone 5S的广告展现了果粉们排队的场景

前文提到丰田进行现场管理，高管们在每日晨会上分析大屏幕上面监控到的所有销售终端的销售数据和存货，动态判断每天的销售策略，也是有效的用户驱动决策的实践。

数据驱动决策是打破传统拍脑袋决策的有效方式，根据数据进行决策能够帮助产品更加快速、高效地找到成长路径，避免无头苍蝇式的无谓尝试。

数据的结构性、时效性是企业运用数据进行决策的重要保证。因此企业不仅需要确立数据在做决策中的地位，还要对数据进行有效结构化，以及建立有效机制保证数据的有效性。



数据驱动原则

动态运营的终极目标：人货合一

在人、货、场三大商业要素中，场存在的原因是让人与货尽量重。货物中包含用户的特性，而用户在货物的传播过程中起到重要的作用。用户可以获取和发表信息的渠道的增加，使得企业与用户之间的距离越来越近，并且用户的言行都可以影响产品。如何利用用户的价值，让用户的需求确定产品方向，影响反馈迭代的方案，对产品进行口碑传播，是企业在互联网时代必修的课题。

1.用户需求确定产品方向

产品是为解决用户需求而制造的，企业的产品应紧紧围绕需求而升级。在传统时代，由于连接广度的限制，企业只能够通过观察目标市场的用户来确定用户需求。在互联网时代，企业可以与用户进行直连，可以获得全量用户的信息。利用这些信息，企业不需要再用有限的信息来猜测市场，而是可以通过与用户直连，获取一手信息，从而确定产品的方向。

魅蓝这款手机的定位，即是由制作团队在网络上搜索用户提及魅族时所用的词来确定的。魅蓝团队把这些词当作用户对魅族的印象，然后删掉负面和中庸的词，以及已经属于其他品牌的词，经过提炼最后得到魅蓝的定位。

魅蓝定位

2.用户反馈制定产品迭代

产品的改进，不能仅仅通过产品体验师的反馈来确定，更需要通过广大用户的反馈来确定。

魅族的充电宝进入市场时并不急于进行大规模广告宣传，反而是另辟蹊径，在京东上发起众筹。即使最终众筹到的金额是6000万，但魅族同样认为这次众筹不算成功，因为支持的人数只有8.8万，远没有达到50万的预期。因此在为参加众筹的用户发货之后，充电宝不会马上投入量产。魅族副总裁李楠说：“之前魅族都是品牌在前，营销在后。这次我们先让用户反馈，然后我们再去做改善，等我们把产品做好之后再打品牌和营销。”

从众筹的结果来看，如果充电宝刚开始就量产，那么有很大概率这款产品不被用户买账，通过众筹和收集用户反馈的方式，有效避免了这种情况。

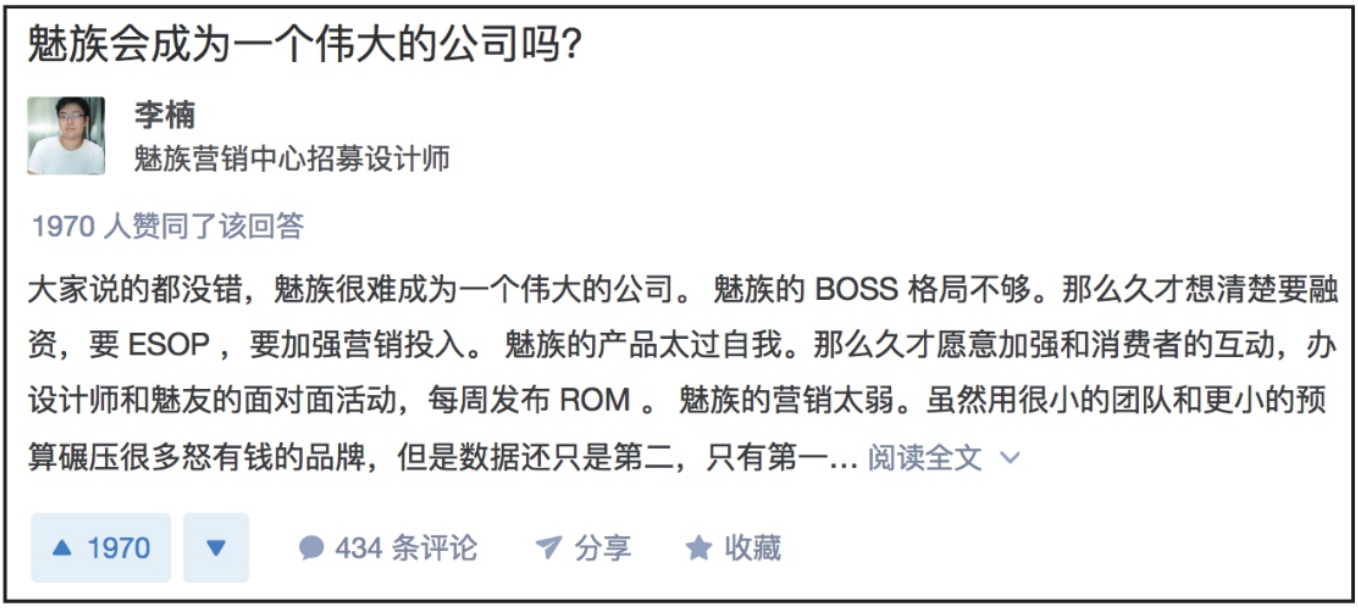
魅族充电宝众筹成功

3.用户口碑助力产品传播

用户愿意为产品进行传播的原因是，产品在一定程度上代表了用户的价值取向。

魅族黄章对产品体验的严格和挑剔，以及在自家论坛上与用户之间的互动，让用户看到了这家企业创始人的诚意。用户认为创始人的精神代表了整个品牌的价值观，因此他们从精神上认可魅族。因此当有人在网上讨论“为什么魅族的手机并不好，但是却这么多人买单呢”的话题时，不少用户的回答是“因为值得，因为认可”。新时代用户对产品已经不满足于充满套路的营销，而是希望能够与他们认可的品牌、认可的人一起，让品牌体现个人的价值观。

魅族科技副总裁李楠也早在知乎刚刚开放时就成为了深度用户，并亲自建设魅族在知乎上的知名度。当一个企业的高管都在与用户直连上下足工夫，为品牌的建设奋战在第一线时，这样的产品就会深入人心，在用户之间形成口碑作用力。



李楠在知乎上对用户的回答

动态运营的价值根基：大社群

动态运营的基础是社群。社群不是简单个体加总：蜂群迁巢是典型的群体行为，蜂群在行动之前并未事先规定好路线，成千上万的蜜蜂组成的蜂群行动起来好像是一个新的生物，行为高度一致。鱼群行动起来的整体也如同新生物一样充满智慧。鱼群行动起来的内部规则非常简单，跟上前面的鱼，跟左右两只鱼的距离保持相等，不要被后面的鱼追尾。简单的规则就形成了一个整齐划一的整体，共同躲避危险。如此形成的整体是脱离了简单个体加总的新个体。这种力量使得社群成为推动产品的动力。

1.乌合之众

2016年英国举行的脱欧公投，最终结果是多数民众同意脱欧。但令人大跌眼镜的是，公投之后很多民众都无法接受英国竟然脱离了欧盟。很多投了票的民众表示，他们并没有意识到自己随便投的一票真的会使英国脱离欧盟。“英国脱欧意味着什么”这一搜索条目也成了Google上的热搜问题。很多民众表示希望能够重新进行公投，之前的集体行为让很多民众表示后悔。

大量英国网民搜索关于欧盟的基本信息

2.亚文化

主流文化是人们被动接受的文化，而亚文化是人们费心费力主动经营的文化。亚文化在国内刚刚出现时，很多人有抵触的情绪。其实这些亚文化存在很长时间了，也聚集了很多人，使得当时的论坛、QQ空间等产品流行起来。90后及00后的“二次元”亚文化，催生并培养了狂热的B站（Bilibili网站）用户。

如今商业消费的产生已经不是单纯因为用户需要，更是因为用户愿意。用户不愿意进行购买不是因为用户没钱进行购买，而是因为用户厌倦购买。市场上令人眼花缭乱的商品如此之多，用户已经厌倦了商家的传统把戏。统计数据的趋势表明，用户的消费更多地发生在其所归属的社群。

第4章案例汇总

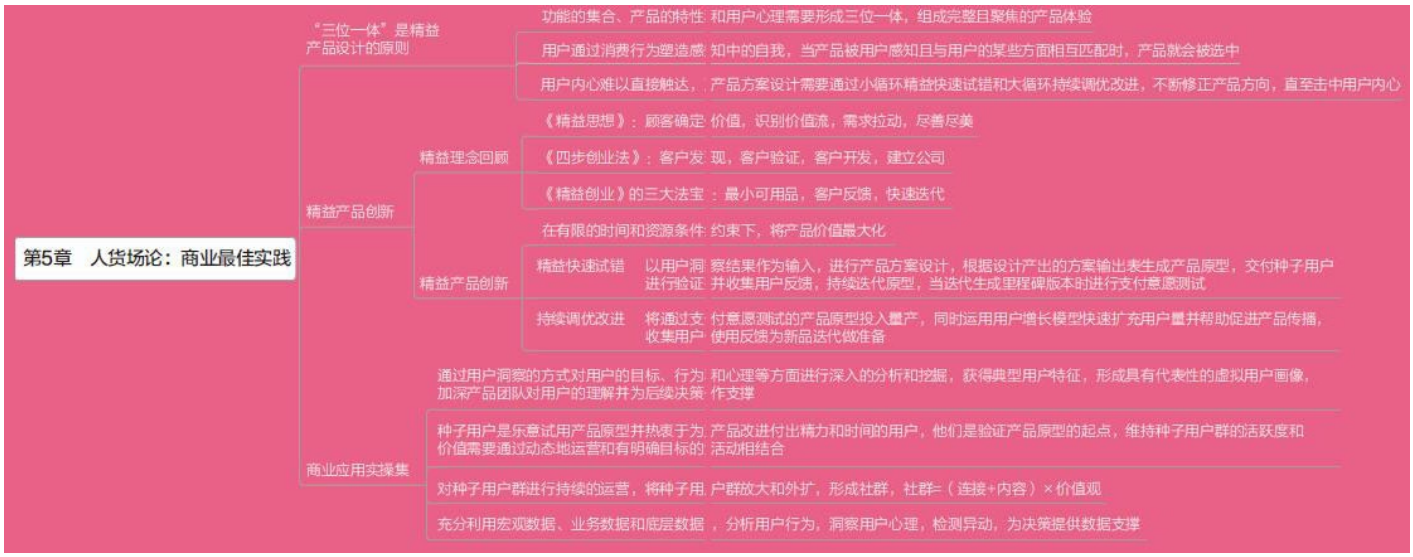
案例名称	关键词
海底捞	温度感、体验
天妇罗师傅早乙女哲哉	人格化、温度感、体验
Moleskine	社群、人格化
Gopro	社群、自产内容
Flower Plus	社群、资产内容、分享
一条	社群、信赖
MISS	社群、粉丝
罗辑思维	社群、粉丝
联想	用户、战略
夏普	产品导向、用户感知
IBM	市场、产品导向
充电宝	产品导向、跨界冲击
康师傅	销售、出货、渠道
雀巢咖啡	需求升级、用户需求
花椒直播	用户参与、场
福特	规模化、标品
丰田	现场管理、敏捷
ZARA	持续连接
Everlane	持续连接
Moto Maker	个性化、用户参与
万事达	大数据、数据驱动
喜马拉雅	大数据、精准推送、个性化
Costco	持续连接、增值服务
皇室战争	有限游戏

俄罗斯方块	无限游戏
小米生态	硬件引流、品牌外延、无限游戏
Bilibili	核心裂变、种子用户

（续）

案例名称	关键词
Facebook	核心裂变、种子用户
宝洁激爽沐浴露	用户需求
微信	动态运营、迭代
Windows 8	动态运营
三星	数据驱动
魅族	用户驱动、用户参与

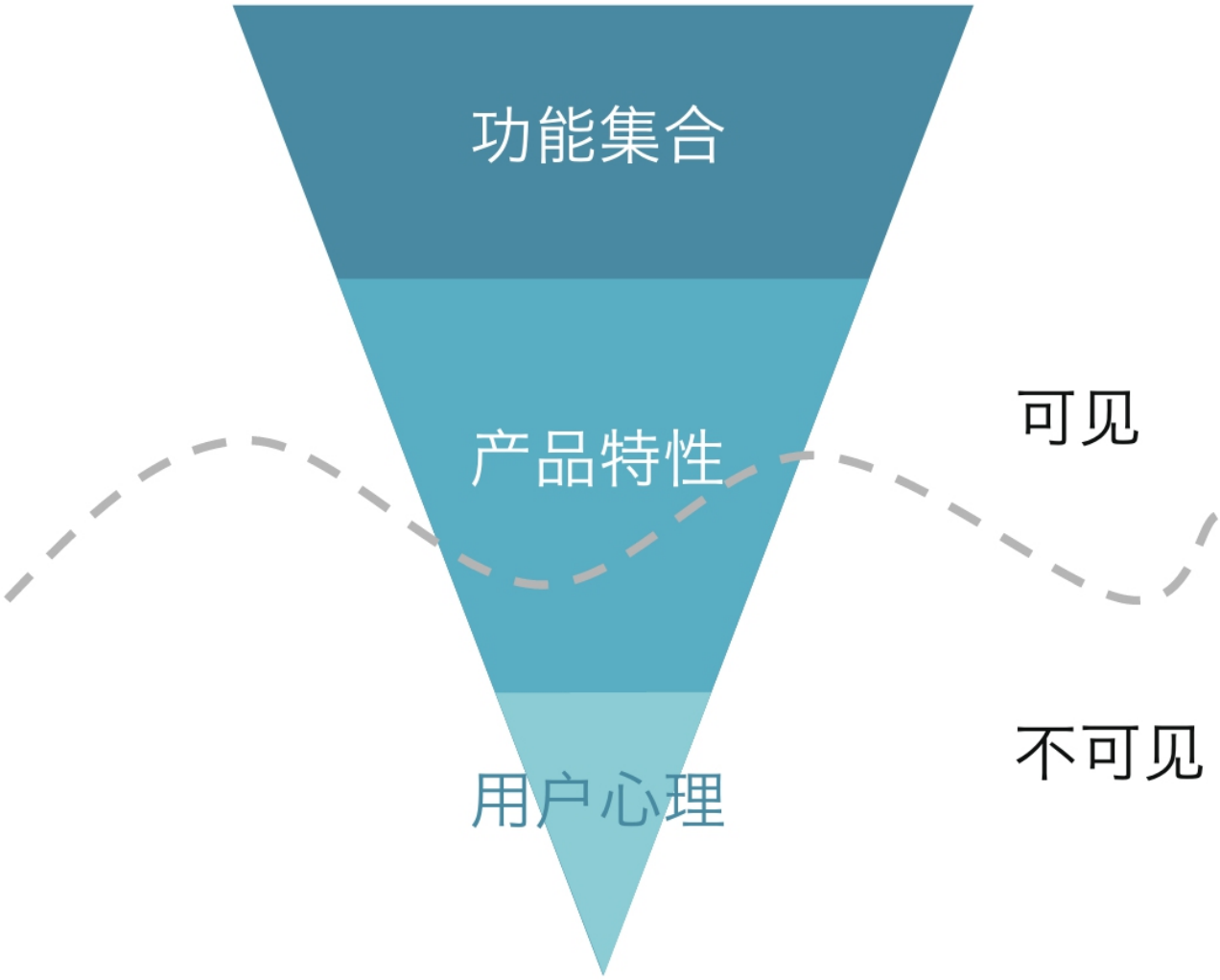
第5章　人货场论：商业最佳实践



第1节　“三位一体”理论

本书作者创新性地提出“三位一体”理论。该理论认为产品是分层次、分结构的。产品可分为三个层次：第一个是功能层次，是产品功能集合的层次；第二个是特性层次，是用户使用或体验的层次；第三个是心理层次，需要通过挖掘用户使用产品或服务时的心理诉求获得。

功能的集合、产品的特性和用户的心理需要高度统一，形成完整且聚焦的产品体验，方可直接集中用户内心诉求。



产品三层次结构：功能、特性、心理

产品三层结构：功能、特性、心理

如何理解功能、特性和心理呢？

功能，即使用功能，是产品所具备的使用意义。用户通过使用产品的功能来解决特定问题。比如说洗衣机的功能是洗衣服，吹风机的功能是将头发吹干。

特性，指的是产品所具有的某种特殊的品性，而这个品性是用户在使用产品的过程中产生的对产品的直接感知，比如用户可以感知到洗衣机洗得衣服很干净，吹风机吹得头发不毛糙。

心理，则是指用户的内心感知，即当用户使用产品时产生的与产品功能无关的内心感觉，这个感觉可能来自于用户自身的个性，也可能来自于个性与外在社会关系的交互。比如使用西门子洗衣机的用户会感觉自己是个注重生活品质的人；使用戴森吹风机的用户会觉得内心非常的自豪，有面子。

下面以腾讯QQ浏览器的广告为例。QQ浏览器曾针对学生和白领两个主要用户人群进行广告宣传。学生群体的广告语是“急着成长，急着尝试，急着证明”；白领群体的广告语则是“废话不说，费事不做，费时不候”。从学生的角度来看，他们大都是95后与00后，他们生于信息时代，是互联网的原住民，个性强烈且对新鲜事物有着强烈的好奇心。从白领的角度来看，主要是80后和刚踏入职场的90后，他们经历着时代的变革，生活压力大，工作压力更大。两条广告语正好抓住他们的心理诉求——不耐烦，来突出QQ浏览器的产品特性——快。

理清产品的功能、特性与心理，再从心理特征入手，而非单纯地介绍产品功能。比如，从超高速引擎、断点续传、极速下载、快速截图等入手，QQ浏览器的宣传便可以快速抓住目标用户，让用户与产品产品共鸣，广告的效果也会更加明显。

同样，在实体产品中也存在类似的案例。VIVO X9手机的宣传语“前置2000万柔光双摄，照亮你的美”被大家所熟知。“照亮你的美”的前提是用户本身就已经很美，产品只是帮助用户展现出自身的美，这对喜欢自拍的用户而言的确是直击内心。而“照亮”是用户能够感知到的产品特性，让用户知道在拍照时会对光线有所处理，解决照片亮度不足等问题。

QQ浏览器抓住用户心理

作为以拍照为突出卖点的手机，VIVO站在喜欢自拍的用户角度，从他们的心理和他们能够感知到的产品特性角度进行描述，并配以强大的拍照功能取得了用户的认可，在竞争激烈的手机市场取得了骄人的业绩。

VIVO X9

摇滚甜心沙拉在2014年成立后红遍了各大一线城市，而它的成功同样也验证了“三位一体”理论的有效性。摇滚甜心有着明确的用户群——办公室白领，更准确地说，是

爱美且追求健康生活方式的女性白领。沙拉选用进口食材，产品卖相抢眼，并由阳光健美的小鲜肉送餐。而且，用户在首次点餐时，送餐小鲜肉还会带领用户跳一段沙拉操，在跳操的同时将产品摇拌完成。一系列的产品体验让生活枯燥且压力颇大的女性白领用户感受到健康生活的魅力。

我们再以“三位一体”理论对摇滚甜心沙拉进行拆解分析：功能层面上它是上班族的一顿午餐，低卡路里，帮助减脂或增肌；特性层面上，产品卖相好，食材新鲜，附赠“小鲜肉”；而心理层上，它满足了用户爱美、追求健康生活，甚至社交的心理需求。

可以看出，功能、特性、心理三者高度统一是以上几个案例中产品成功的关键原因。他们分别准确识别并锁定目标用户人群，根据目标人群的需求在产品功能层面进行技术提升或品质改进，在产品特性层面进行可感知的因素筛选，并通过用户心理进行广告宣传及产品推广，因此取得用户的认可也就理所当然了。

“三位一体”助摇滚甜心沙拉快速走红

指向一个特定的用户群，瞄准特定的心理，形成产品的单点突破效应，只有这样才会做出用户喜爱的爆品。真正的爆品从来都不是一个平庸的产品，但它也不是一个完美的产品。所谓的爆品就是在某一个特性上极为突出，让用户可感知产品使用过程中的“爽”。

所以，产品的三层次结构——功能、特性、心理必须三点一线，缺一不可。

用户认知过程决定心理感知对产品的影响

“三位一体”中功能、特性、心理三者缺一不可。从用户的角度来看，功能较难被感知，特性在使用时会被感知，心理是打中用户的关键。心理感知会对产品产生根本影响。

社会性是人作为社会中的一员所表现出来的与其他个体、群体及社会环境间的互动的特征。人之所以为人，是由周围的环境以及自己的社会关系决定的，人是各种环境的反应器。人的行为也是根据外部因素、环境刺激以及个人心理等因素综合后而做出的反馈。

在人与社会交互的过程中，作为消费者的人可以通过消费行为来塑造感知中的自我，所以当产品被用户感知且与用户的某些方面需要相互匹配时，产品就会被选中。而影响用户是否选择的因素有三：个人因素、心理因素及社会因素。

1）个人因素包含随机因素和稳定因素。随机因素（如大型促销）的不确定性较高，通常不会作为产品设计环节的主要考虑因素，更多的是运用在产品定价及后续营销活动中。稳定因素则指收入水平、消费结构等短期内相对稳定的影响因素。

2）心理因素又被细分为感觉、动机、经验、态度及个性。根据经典的消费者行为学理论研究，感觉可分为五感，都尊重感、高贵感、安全感、舒适感、愉悦感；动机是指用户在选择产品过程中需求的来源以及紧迫程度；经验包括用户在过去选择、使用该品类产品过程中的体验，且糟糕的体验相对好的体验更容易给用户留下印象；态度指的是个体对人或客观事物的一种持久的概括性评论；个性指的是个人独特的心理结构，以及长期在这种结构影响下个人对环境做出反应的方式。

值得一提的是，这里的心理因素与“三位一体”理论中所提到的心理不是同一个概念。这里的心理因素相对单纯，指的是个体的内在心理活动及心理作用机制，而“三位一体”中所说的心理除了包含这里的心理因素外，还包含社会因素。

3）社会因素按照范围从小到大依次为角色和家庭、相关群体、社会阶层、文化。角色和家庭是用户身边重要的小环境，在这个环境里用户有自己需要扮演的特定角色和要承担的责任；相关群体指与用户紧密相连的社群，亚文化或其他对用户的个人评价、追求以及行为产生重大影响的真实或虚拟社群；社会阶层与收入水平有紧密的联系，同时社会阶层对用户的消费结构、品位和价值观有直接的影响；文化系统决定了该文化中的均衡系统、社会结构以及社会中人们的意识形态。

“三位一体”之所以把社会因素归结到心理中，是因为这些因素虽然为外界因素，但会通过影响人在社会中的地位和人与人之间的社会关系，进而使人产生不同的心理活动来影响人的行为。所以，“三位一体”中的心理指的是内在心理因素与外在社会因素的总和。

通过以上分析可知，相对于个人因素，内在的心理因素会随着外界影响因素及个人经验的增多而发生不确定的变化，且这种变化在形成后会通过经验、态度等持久存续下来，并逐渐形成不同的用户个性从而影响用户选择产品的行为方式。外在的社会因素则在更大范围上对人的社会关系、社会角色以及他人对自我的评价产生影响。因此，用户心理感知对产品的影响更大，这也是很多企业妄图通过单一产品功能革新而进行产品升级从而导致失败的主要原因之一。

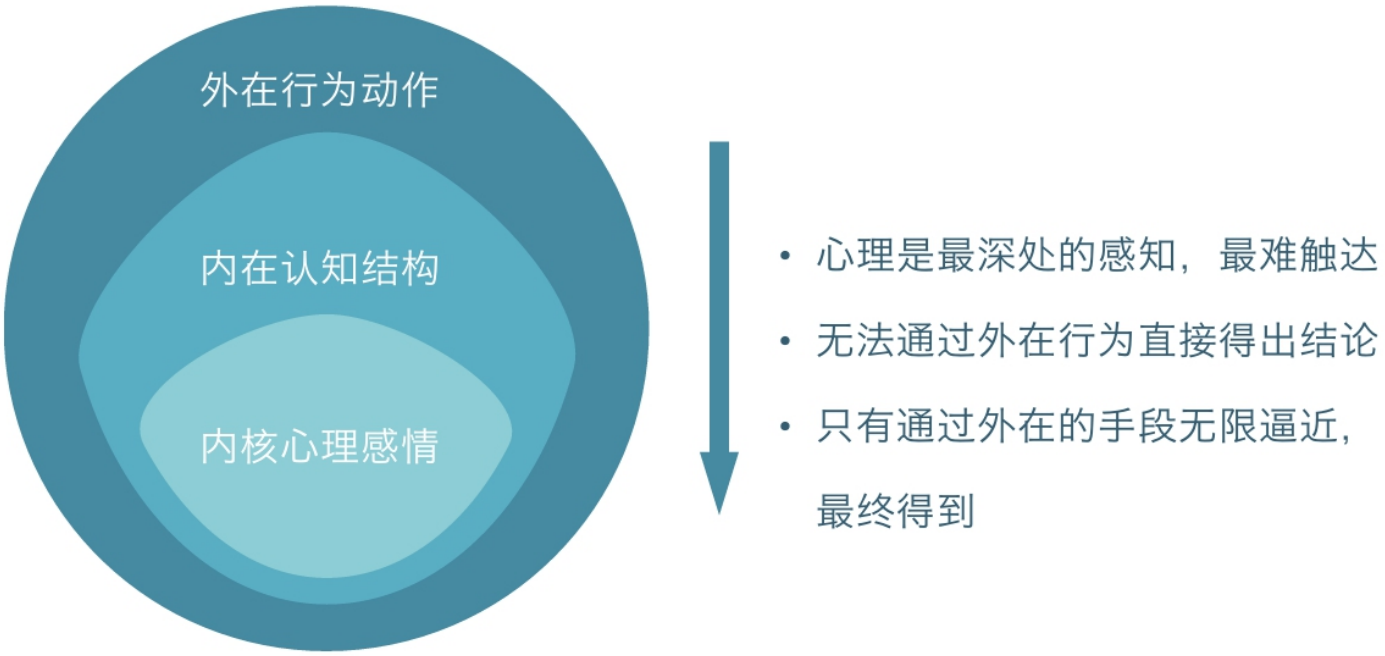
影响用户购买行为的要素

“双循环”逼近“三位一体”

通过上述对个体的认知过程的分析可以发现，人的外在行动是由内在的认知结构决定的，而内在结构又受到更深层次的心理情感所控制。内核的心理感情难以直接触达，所以产品应该依据用户行为及心理分析的结果来设计，并通过不间断地快速迭代试错和持续优化改进来一步步试探逼近用户的内核需求，达到功能、特性与心理的三位一体。

我们把这种不断逼近三位一体的方法总结为精益产品创新，并将精益产品创新的核心方法系统整理，形成双循环方法，即小循环试错法和大循环调优法。

小循环试错法的核心目标是快速验证用户需求；大循环调优法核心目标是持续调优改进。精益产品创新抛弃之前的直线型串联的工作理念，通过循序渐进的螺旋上升方式，持续修正产品方向，直至用户的内核心理情感被击中。



用户行为内部的心理原因难以直接触达

第2节　精益理念回顾

“精”意为精益求精，即追求产品尽善尽美；“益”则为成本低廉，只有产品生产成本低于行业平均成本时，企业才能获得收益。所以，“精益”的核心在于运用最少的成本，创造出最大的价值，来为顾客提供产品和服务。

精益思想自提出至今已有近70年的时间，期间各分支理念源源不断，并实践运用到不同领域和不同行业。各类精益方法理念保有同样的核心思想——减少浪费。我们通过该领域中被广泛认可的三个理论来简要回顾精益理念是如何产生并被运用到商业实践中的。

精益思想

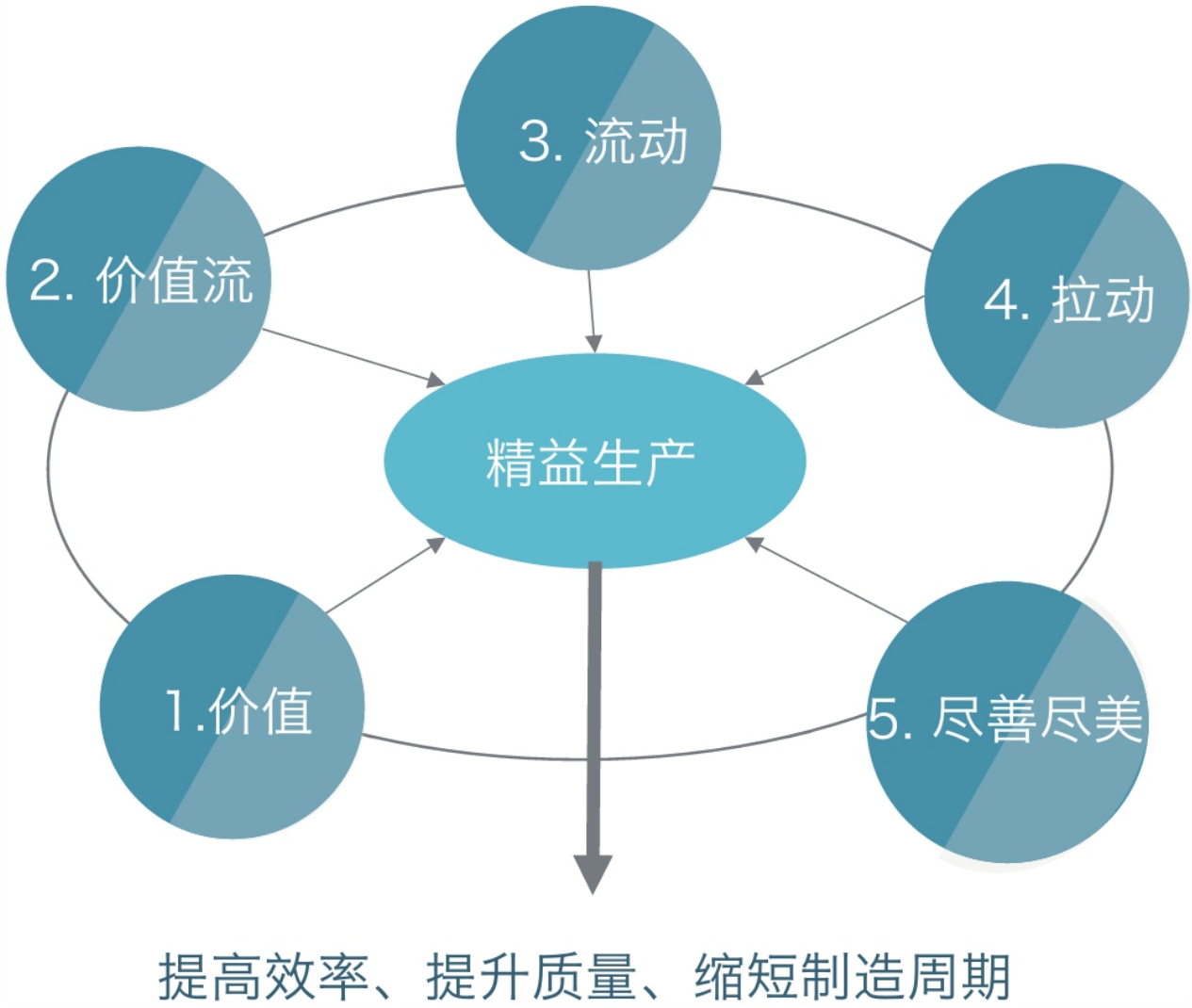
精益思想发生源于日本二战以后的经济衰退。日本与英国一样属于岛国经济，主要经济支柱是输入型经济，原材料严重依赖于进口。因而在战后，作为国家重要的经济发展产业——日本的汽车工业急需在物资紧缺的情况下找到一种适合自身条件的生产制造模式。

由于战后物资缺乏，丰田汽车从1937年成立到1950年这13年时间里，总共产量还不及福特公司1950年一天的产量。除去技术水平等问题，物资匮乏是导致丰田无法效仿福特大规模生产方式的重要原因。为了扭转这一局面，并承担起国内经济发展的重责，丰田创立了一种独特的多功能、小批量、高质量、低消耗的经济生产方式，即准时制生产方式，英文简称JIT（Just In Time）。而后，在准时制生产方式的基础上又发展出全面管理、并行工程、充分协作、集成供应链等先进的生产管理方法。到20世纪90年代，日本的汽车行业中的丰田和本田两大公司成功逆袭，产品畅销全球。

探其本质，精益思想的核心即为消除浪费，以最少的人力、设备、时间和空间创造出尽可能多的价值。同时，生产出的产品需要更贴近用户，为他们提供真正需要的产品。只做用户想要的东西，不需要的就不做，通过这种方式节省不必要的投入和浪费。除此之外，在精益思想不断完善的过程中形成了以下几条重要原则：顾客确定价值、识别价值流、价值流动、需求拉动、尽善尽美。

《精益思想》一书中还用丰田的案例作为精益思想的实践指导，将丰田的精益生产系统归纳为两条精髓主线：及时制（JIT）和自动化（Jidoka）。及时制代表生产线只生产需要的零件，不做多余或无用的工作；自动化指的是通过机器识别，确保不会有不合格的零件在生产线上传递，且一旦发现，生产线立即停止，直至问题的根源被发现且彻底

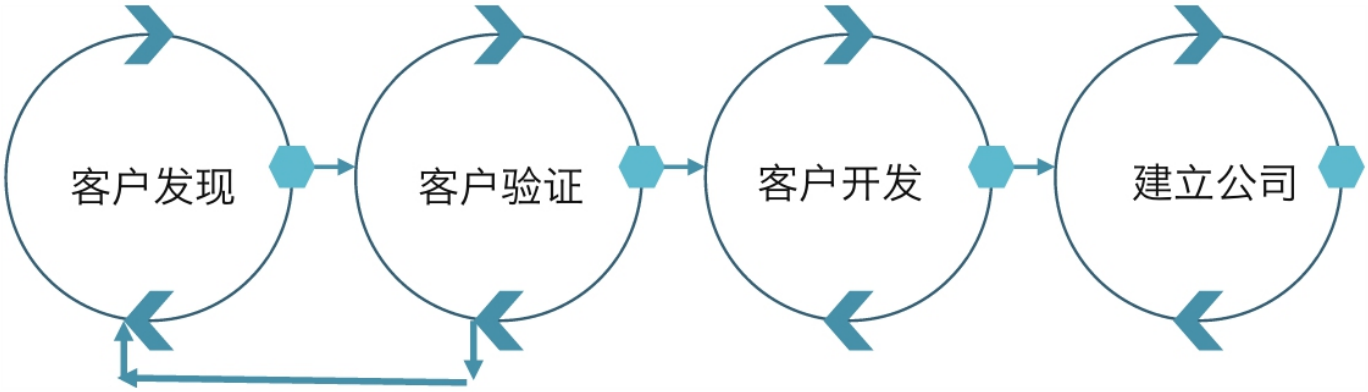
解决。虽然这两条主线看似并不深奥，但如果想高效地运用到实际生产中却还需要深厚的经验积累。所以即便丰田向全世界透露它成功的精益秘笈，但学习起来也并非易事，这是精益思想在后续不断被各个领域重构的原因之一。



精益生产思想

四部创业法

《四步创业法》是精益创业理论的奠基之作，该书作者Steven Gary Blank是硅谷著名的资深企业家，曾在斯坦福担任教授。其创办的八家企业中有四家成功上市。《四步创业法》在精益思想的理念之上变形为“客户发展”的思想。整个过程分为四个主要的步骤：客户发现、客户验证、客户开发、建立公司。



客户发展模型

传统的产品开发方法是线性的，由创始人提出创意再由团队着手产品研发，产品在生产并通过测试之后投放到市场中开始售卖。这种线性的开发方法更适合在成熟、规范的市场中推出新产品，所以这要求无论是客户群还是客户需求都要相对确定。然而，大多数的市场是不确定的，客户与客户需求都无法在产品策划前期确定。所以《四步创业法》提出“客户发展方法”以弥补原有线性产品开发方法的缺陷。

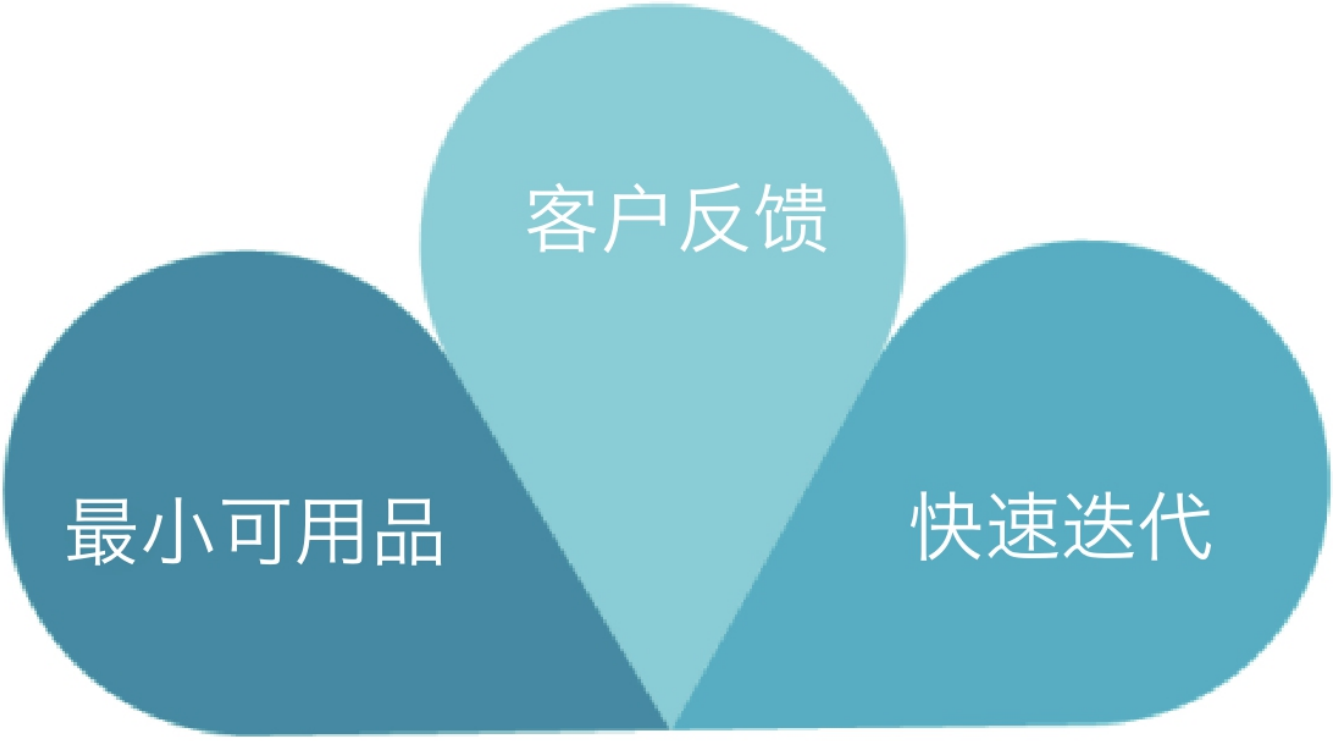
由于绝大部分的客户需求和市场是不确定的，为了明确产品方向，创业最开始要做的是发现客户，同时深入了解客户痛点和客户需求，并根据收集到的数据和信息进行产品开发。与此同时，还要使用产品原型尽早向客户展现产品核心功能来反复验证客户需求。进而在明确了用户需求能够被产品方案满足后，再将成品逐渐投放到市场中，最后建立完整的商业模式。在这个过程中，每一个阶段都要反复试验，快速修改产品方案，调整产品定位。

精益创业

受到《四步创业法》中提出的“客户开发”的影响，硅谷创业家Eric Ries在2012年8月提出“精益创业”的概念。很多IT从业人员认为，其核心理念可以追溯到软件行业流行的敏捷开发，例如最小可用品与原型建模等理念。

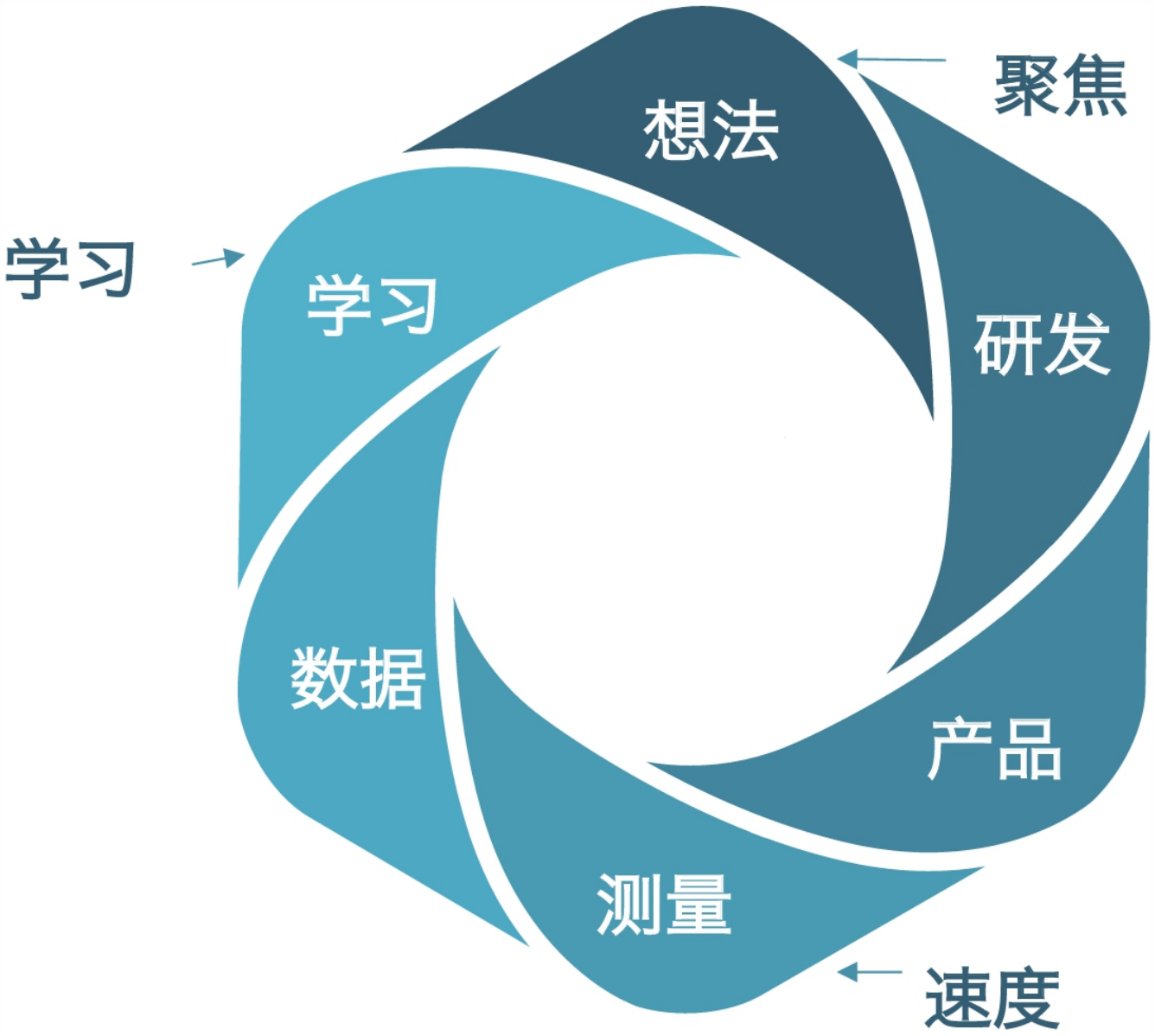
《精益创业》一书中提到的创业三大法宝分别是“最小可用品”“客户反馈”以及“快速迭代”。“最小可用品”强调产品在最初不需要做最好，也无须追求一次性成品，而是应该先做一个最小的但能够让用户体验的产品并拿到市场上去验证。“客户反馈”的目的则是要以客户需求为中心，围绕客户的反馈来进行产品改进。而在收集到客户反馈之后，就应该“快速迭代”，进行产品分析和产品方案修改，并生成新的产品版本再次发布收集反馈意见形成闭环。

精益创业思想之所以被创业者广泛关注，是因为它能够帮助创业者在较短的时间内通过耗费较低的成本提高创业成功率。虽然它的核心内容来源于互联网软件开发，但背后的客户验证思想也在大量非互联网领域得到运用。



精益创业三大法宝

精益创业的理念适用于客户需求变化快且开发难度不高的创业领域。倘若产品方向的客户验证成本较高或技术实现难度较大，则不适合应用这一方法。



精益创业三大法宝

第3节　精益产品创新

不确定的互联网+商业环境下，经营的思路必须转化为持续快速的动态调整和试错，在最短的时间内以最小的成本达到最大的用户价值。精益产品创新的本质同精益思想一样是在时间和资源的约束下，最大化产品价值的创新方法。

产品创新最大的风险在于早期对产品方向的把握，精益产品创新正是希望能够在已有的各类精益理念的基础之上总结出一个适用于快速产品创新的方法。在“三位一体”的原则下，通过小循环精益产品快速试错后，再通过大循环持续调优改进的方式获得最终符合用户期望的创新产品。

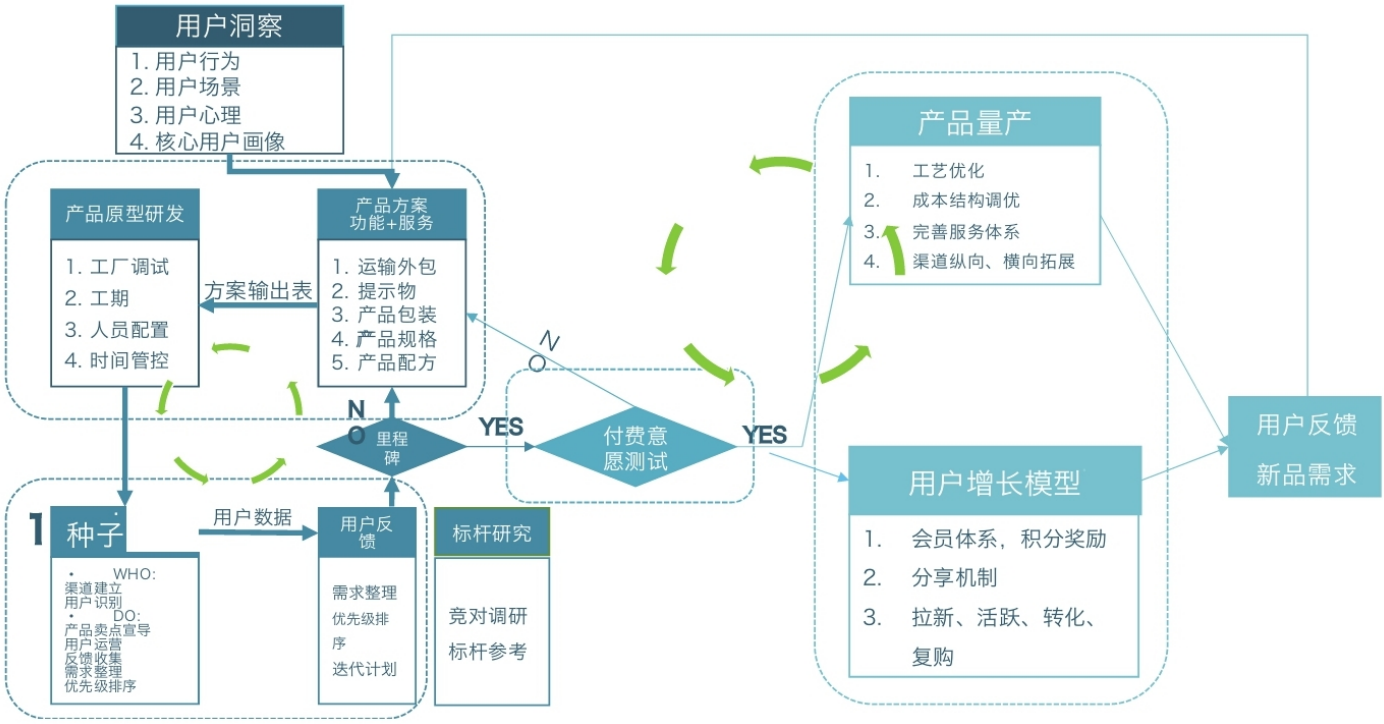
通过科学的双循环方法，企业可以在产品的早期就开始方向的快速探索，从而验证用户需求，不断逼近用户内心。在确定方向并通过付费验证后，快速放量，并通过目标人群的运营达到快速扩散用户和营造正向口碑的目的。在整个过程中，小循环试错起到了相对关键的作用，因为只有产品方向正确才能保证最终的产品通过调优而得到用户认可。

小循环：精益快速试错

小循环的初始输入信息来源于用户，通过用户洞察，得到目标用户的相关信息，形成完整的用户画像，并通过对用户画像的充分理解来分析用户的心理需求和用户诉求产生的场景。同时，“三位一体”中提到的特性与心理也应由用户洞察获得。

通过对用户需求的把握，在用户洞察之后进行产品方案设计，这个设计需要考虑的是如何通过产品功能和服务来解决用户的问题，也就是说产品方案即用户问题的解决方案。另外，如果是市面上已存在的产品，解决方案的设计还要与标杆产品、竞争产品相比较。同时，根据“三位一体”理论，产品的设计要保证产品功能集合与用户感知的产品特性相一致，产品特性与用户心理相一致。值得一提的是，这里所指的产品是“大产品”，也就是我们提到的被放大的产品，因此，产品设计中应考虑到除产品功能之外的包

装、规格、配送方式等影响用户对产品感知的所有方面。



精益产品创新双循环

产品方案设计完成后提交到相关团队进行产品原型的研发，实物产品需要将产品方案提交至工厂进行工业设计、结构设计及研发生产等。鉴于这个环节的参与人员较多，应尽量协调人员配置、时间管控等工作。

在产品原型开发完成后，应尽快将产品投放给种子用户进行验证。种子用户的来源可以是产品概念前期的研究对象，也可以进行专项招募。通过种子用户对产品的试用反馈重新对产品方案进行调整，直到种子用户对试验产品满意为止即达到小循环测试的里程碑。里程碑的设定会因产品性质的不同而有所区别，这与企业自身相关的成本因素、时间因素等相关，但原则上应以用户对产品的接受程度作为主要依据。

小循环在精益产品创新中的5个商业实践规则如下：

1）单个用户的反馈建议不超过3条，永远让用户反馈最希望解决的问题。

2）用户的反馈不一定都是对的，必要时要进行头脑风暴分析并对反馈进行有效管理。

3）反馈意见形成新的需求后应当进行分类。

4）需求是无止境的，是做不完的，因此需求一定要合理排布优先级。与产品特性关联度越大需求优先级越高。

5）永远只做最重要的事情，永远只做优先级第一的事情。

一旦产品达到里程碑要求，就表明产品可以进入支付意愿的测试，从而进一步验证用户对产品的渴求程度是否达到愿意付费使用的程度。

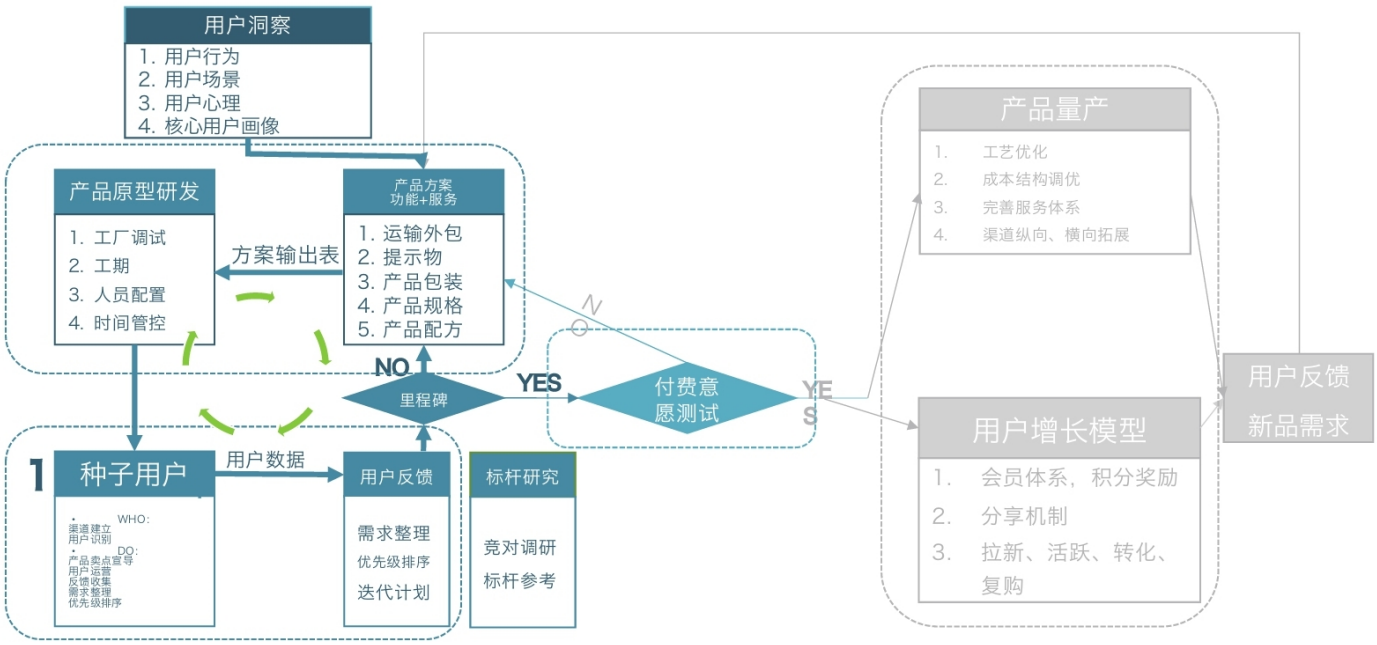
在前期的免费试用阶段，用户没有物质上的付出，无法评价产品是否可以实现货币化。另外，测试支付意愿的过程中，产品的定价除了包括有形的产品成本外，还有可能涉及无形的服务，所以需要将有形产品和无形服务汇总，核算出最终用户需要支付的价格。

判断是否通过支付意愿测试的条件是，愿意支付的用户数量是否超过种子用户总数的16%，这是一个产品从小众转变为爆品的临界点。如果在种子用户群里，有超过16%的用户愿意购买这套解决方案，那就基本上可以确定产品与产品定价是合理的。产品方向确定、产品精益试错结束后就可以进入大循环进行量产和更大规模的用户反馈了。

1.产品方案设计的建议步骤

基于前面章节对产品分析介绍可知，一般产品都会包含可使用产品和配套的服务两个基本维度。因此，在进行产品方案设计时要围绕用户期望的产品特性从功能和服务两个维度进行设计元素的拆解，并对拆解后的各元素进行重新组合，达成突出产品特性的目的。具体操作可参考以下步骤：

第一步，将产品和服务进行彻底拆分，详细拆解出产品方案的所有组成要素。以一盒抽取式纸巾为例，产品的组成部分包括纸巾本身和包装盒。将纸巾和包装盒进一步拆分，可以获得的组成要素有纸巾材质、纸巾大小、手感、纸巾颜色、印花、厚度、纸巾抽取方式、包装盒材质、包装盒颜色、包装盒尺寸、包装设计、开盒方式等等。通过穷举的方式尽可能多地找出产品的组成元素，从每一个细节对产品进行研究。



小循环：精益快速试错

第二步，将用户洞察得出的产品特性需求通过功能元素来实现。产品特性是用户可以感知到的，是产品能够触达用户内心情感的部分，是用户体验的重要组成部分。根据用户洞察挖掘用户在使用过程中的共同痛点和心理需求，确定产品需要展现的特性。

以护你妹卫生巾为例，产品为了突出美和挑剔两个产品特性，在产品外包装和产品细节上下足了工夫。外包装的设计清新简约，给用户眼前一亮的感觉，让人印象深刻；细节上的设计也会让用户感觉到这是一家专注细节，非常挑剔的公司。例如，产品包装盒中附赠了小包，方便用户日常携带，让用户可以美美地从包中拿出卫生巾。

“护你妹”包装

第三步，将产品的功能集合生成方案输出表，交由生产部门进行研发。需要注意的是，功能设计存在一定的风险，因为设想中的功能在实际中很有可能由于成本过高或实现效果与预期差距较大而无法实现。所以产品方案输出后不等于工作完成，产品设计团队要与生产部门在研发过程中保持紧密联系，确保功能实现的效果与设计初衷保持一致。

产品方案设计

2.使用产品原型设计的优势

产品研发或生产部门在收到方案输出表后，需要将设计方案用原型的方式展现出来，完成一个相对粗糙的原型样本以满足测试产品设计理念和特性展示的需要。虽然产品还不是最终的版本，但产品原型在验证产品设计理念时却起到了相当大的作用。

相对于直接投入量产，产品原型在控制生产投入和控制风险方面有着明显的优势。产品原型的目的是为了验证产品设计，因此只需要生产满足少量测试用户使用的数量即可。同时，由于生产量小，设计和生产团队可以对产品原型进行快速调整和优化，不断尝试逼近用户内心需求。

产品原型开发和验证的过程还可以引入用户参与，直接快速地让用户体验产品并提出反馈意见，在量产前将产品方案优化到用户满意度较高的程度，提高产品的成功率。

使用产品原型设计也存在需要控制的风险。理论上，原型与量产产品是存在区别的。一般在做原型的时候，基本上是单独生产，很少会考虑量产后实际遇到的问题。另外，原型的成本明显要高于量产产品的成本，在设计定价的时候需要对此进行考量。后期的付费测试也一定要基于真实的量产成本设计。

3.如何找到并运营种子用户

众所周知，小米社群在小米手机快速崛起的过程中起到了极为关键的作用。已经更新了900多个版本、用户量过亿的MIUI就是靠着最初社群里的100个梦想赞助人提供的反馈，并通过不断地更新迭代才取得了如此骄傲的成绩。这100个梦想赞助人其实就是MIUI的种子用户。

种子用户是快速迭代产品原型的基础用户，他们为早期产品的测试提供反馈信息。在精益产品创新的两个循环中，种子用户扮演着不可或缺的角色。在小循环中，种子用户可以帮助验证产品假设、优化产品方案、提供支付意愿信息；在大循环中，种子用户可以持续提供反馈意见并推进口碑传播和社群增长。

前面曾提到，种子用户有多种来源。一般最初的种子用户来源于前期用户洞察过程中的受访用户，他们与产品团队有过近距离的接触，产品团队也对这部分用户有深刻的了解，因此及时将受访用户进行组织和维护是快速建立首批种子用户的最佳方法。

另外要建立更持久的线上和线下的用户沟通渠道，利用微信、QQ等渠道与愿意参与产品测试的用户进行联系，再通过用户运营、活动运营等方式建立自己的种子用户社群，做到与用户直接、持续连接。

所以，寻找种子用户没有捷径，必须先通过一对一直连，向用户介绍产品的理念和愿景，再将其转化为自己的种子用户。如果某用户对产品感兴趣，并且主动分享了许多他对测试产品的看法，那么就可以判断这是一位符合标准的种子用户。

每发现一个种子用户，需要做的就是将其添加到已有的种子用户群中，并保证群的活跃度。群的形式可能是一个社区的板块、一个微信群、一个QQ群，也可以是一个邮件组。

建立了种子用户群后，就要对群进行运营。首先要做的就是明确群的建立目的和群内规则。种子用户群是用户交流产品反馈的直连平台，用户可以在群里讨论日常使用产品的场景、遇到的问题等与产品相关的话题。但运营不等于单纯地和用户聊天，而是要通过运营产生内容，这个内容可以是官方内容，也可以是用户自己产生的内容。官方内容更多的是基于产品方向给出的指导性内容，例如产品是与儿童教育相关的，运营者就可以投放关于育儿的内容，也可以邀请相关专家进入社群，和用户进行直接交流。

内容是自带流量的，内容也是社群的根本。通过内容的沉淀，可以吸引更多的人加入社群为产品测试提供反馈意见。同时，通过内容长期不断的积累、传递与发酵，种子用户的社群还会发展为用户社群，为后续产品口碑传播、用户运营提供帮助。

种子用户在精益产品创新中的7个商业实践规则如下：

1）一个从零开始建立的社群，需要至少一个月的持续维护才能进入成熟期。

2）一个成熟的社群应该有活跃用户主动发言并主动提问。

3）种子用户群不能只谈官方内容进行产品宣导，还要激发用户主动产生内容。

4）不要过早地将产品原型投放到种子用户群中，在社群未成熟时不要希望社群能够产生大量反馈信息。

5）关注用户反馈信息的汇总和数据的收集。

6）信息中难免会出现杂音，大胆地剔除这些与产品不相关或相对小众的需求。

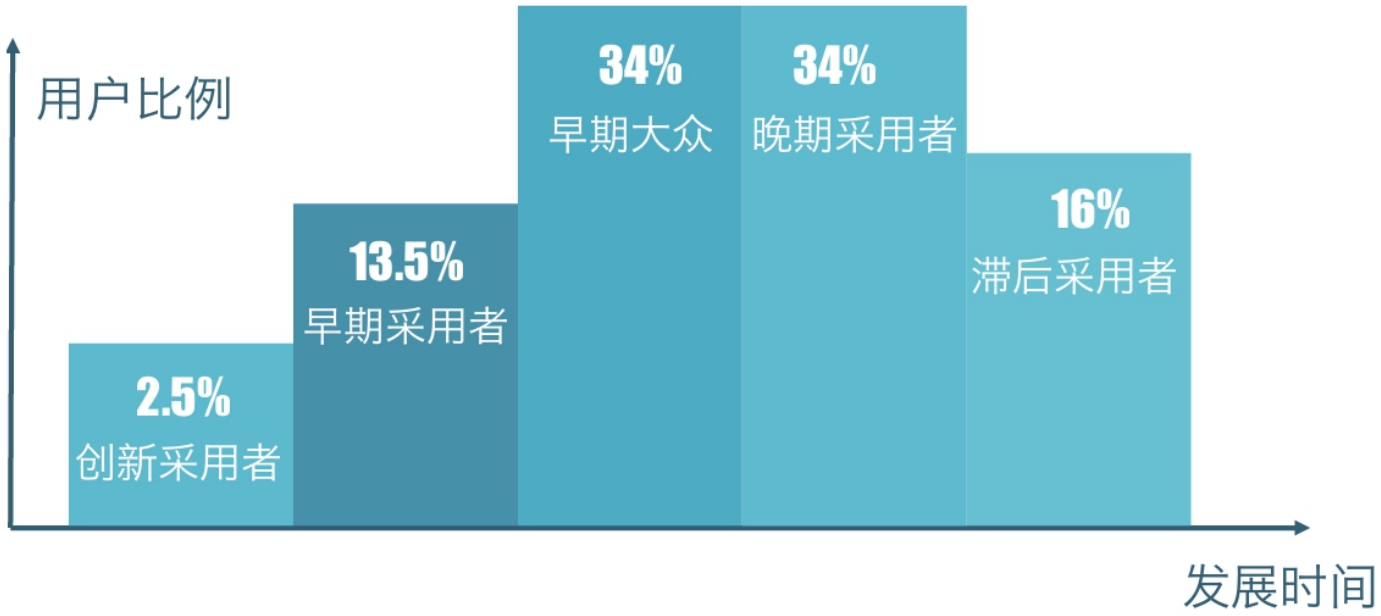
7）将有价值的客户声音进行分类和优先级排序，快速生成产品迭代方案。

4.如何进行支付意愿测试

在新产品研发的过程中经常会碰到这样的现象：如果去询问用户对产品方案的看法，用户会表示非常需要，但真到实际量产上市后，用户却不愿买单。导致这一问题的原因是，征求用户意见时，用户并没有物质上的付出，没有从购买产品的角度去考虑产品价值与产品价格，所以会倾向于正向答案。一旦涉及真金白银，理智的用户都会三思而行。所以，在精益产品创新中，新产品从小循环到量产的大循环之前，需要通过支付意愿测试，在产品量产前先验证用户是否愿意付费购买产品。同时，根据用户愿意为产品付出金额的高低来判断产品之于用户产生的价值，以及生产方是否能够承受该定价策略。

需要注意的是，测试价格需包含产品方案中的全部成本和期望收益，测试价格与上市价格越接近，参考价值就越高。除了测试支付价格，还应该测试的是支付方式。支付方式可以是一次性支付，也可以是分期付款等。

支付意愿测试中有一个重要的概念叫Tipping Point，一个产品的全量使用者被细分成五类：创新者、尝鲜者、早期大众、后期大众以及落后者，而这五种使用者的数量呈现正态分布。创新者对新技术有着狂热的追求，他们愿意尝试一切新的技术和新产品，这部分人群大约占总用户量的2.5%。尝鲜者对新技术抱着较开放的态度并且对市面上已有的解决方案有明显的不满，他们渴望一款新产品能够解决他们的问题并带来改变，这部分人群大约占总用户量的13.5%。创新者和尝鲜者相加能够占到全量用户的16%，这两部分人通常是该品类中的意见领袖，对该品类中的产品有深入的了解和自己独到的见解。也正是因为他们具有突出的经验和知识，身边的早期大众和后期大众在购买该品类产品时，也通常会咨询创新者和尝鲜者的意见。所以，当一个产品渗透率达到16%时，就表示这款产品很有可能站在了临界点的边缘，早期大众随时可能大量涌入，产品销量剧增。



五类用户

需要强调的是，临界点设定在16%是统计学研究得出的理论数字，在实际操作中不要作为绝对精确的数字进行执行。应根据行业品类特征、市场经验、用户特征等因素对临界点进行适当调整。

渗透率达到了16%，支付价格依旧可能存在风险。首先，创新者和尝鲜者购买的出发点是对产品的喜爱和帮助改进产品的热情，是非理性的。大众用户相比他们要更理性，购买时考虑的因素会更多也更复杂，例如价格、产品质量、品牌口碑，市场销量等。其次，创新者和尝鲜者对早期大众的影响力可能达不到预期效果，这会导致产品无法“引爆”。

因此在确定量产前，需要评估潜在的风险和不确定因素，不要一味地通过降低成本、减少产品特性达到降低定价的目的，要尽可能多地保留甚至是优化产品特性，把握大众用户的购买需求。为了增加创新者和尝鲜者的影响力，应该尽早确立用户增长模型，鼓励创新者和尝鲜者主动分享传播，更多地影响早期大众用户。

大循环：持续调优改进

完成支付意愿测试后便可以进入大循环持续调优改进环节了，在这个环节中所采取的方向和逻辑与小循环不同。产品投入量产后，尤其是对于一些大型的实体产品而言，很难反复大规模调整产品方案，一般只能进行小规模微调，因为调整时涉及的影响因素相对较多，例如生产设备、原材料、模具等。大循环的过程应更多地对产品工艺、成本结构及服务体系进行优化，由于各产品品类涉及的生产工艺及制造方式不同，本书不对量产中涉及的生产以及生产管理部分进行介绍。

另外，由于产品形式的改变，单纯的出货模式已不再是企业追求的目标，而是应该通过用户渠道与潜在用户或已购用户建立直接联系，将用户进行分层并建立完善的用户增长模型，从获客拉新、用户活跃、付费转化及复购等多方面入手，在促进产品销售的同时，增加与用户的沟通，使用户产生长期的黏性并成为产品二次传播的支持者。

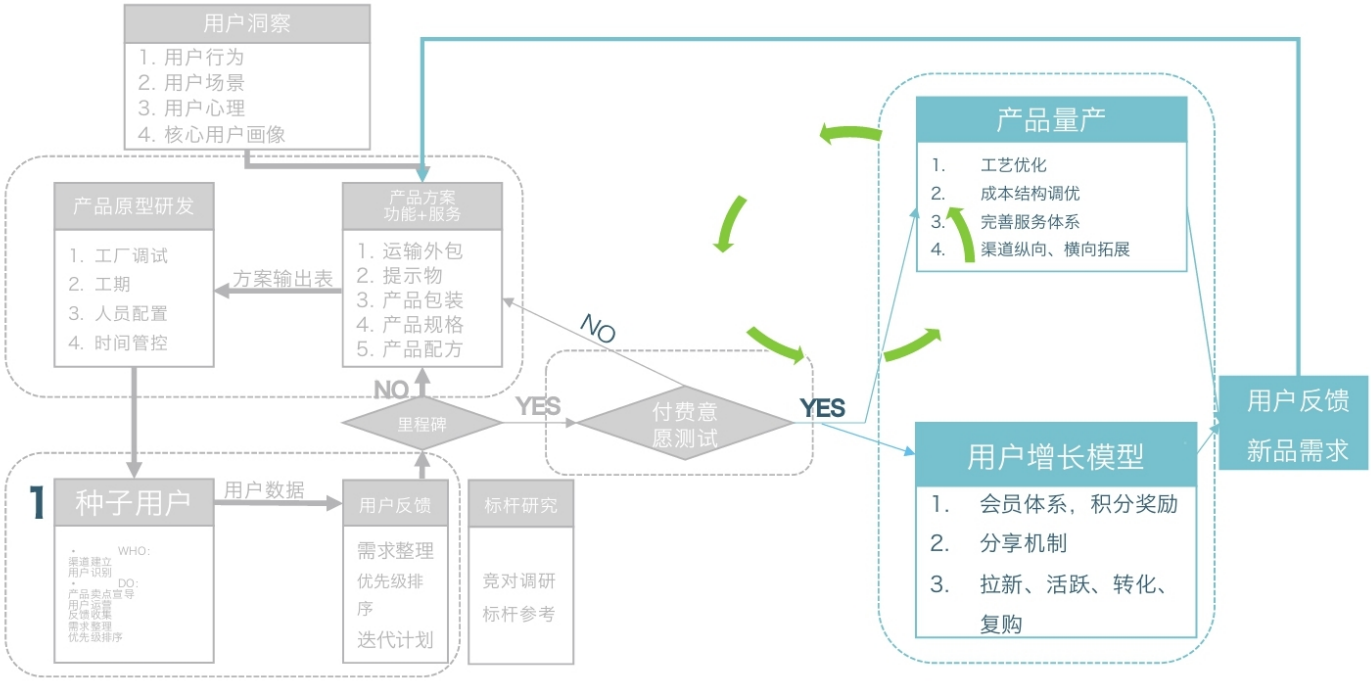
在用户增长体系的建立过程中，用户运营不可或缺，而持续的用户运营又能够带来源源不断的产品体验反馈。此时收集到的用户反馈不再是为了改变产品方向，而是为下一款新品做需求储备。在与用户交流中要重点发现用户反馈中的新诉求点，而当大部分用户都指向某一个新的需求时，研发新产品的时机也就悄然到来了。而这个新的需求将会脱离整个大循环，重新生成一个创意内容，作为输入进入下一个独立的小循环周期中。

下面针对用户增长模型进行讨论。

产品在大循环过程中最重要的一个环节就是构建用户增长模型，这是快速提升用户量及产品销量的关键。之所以将用户量与销量分开来看，是因为这里把使用和付费分开了，也就是说，即便是实体产品，在产品设计中也会出现用户和客户不匹配，或买卖过程与服务过程不同步的可能。产品必将会从一次消费转化为持续服务，而疯狂出货的销售模式也必将会被疯狂圈人的运营模式取代。因此用户增长模型中，不但要考虑如何进行付费转化，更要考虑潜在客户的获取、用户的活跃维护、用户的传播等多方面的问题。如果从一个用户接触到产品后的发展路径来看，整个用户增长过程会包含以下几个阶段：

1）全量用户在进行筛选后会发掘出产品的潜在用户。

2）潜在用户通过拉新活动、广告影响或内容营销会成为首次使用用户，即接触到部分产品信息或免费服务，但尚未产生付费行为的用户。



大循环：持续迭代调优

3）新用户在接触产品的初期需要通过活动运营或其他方式更多地了解产品信息，从非活跃用户转换为活跃用户。

4）活跃用户在熟悉产品特征后会有尝试行为，产生首次付费。

5）用户付费后会根据使用体验决定是否复购。

6）所有接触到产品的用户都有可能对产品口碑造成影响，因此需要通过运营的方式对口碑进行正向引导，从而影响更多的潜在用户。

7）还应该对非付费用户和付费用户继续分类，形成一定的层级体系。

用户增长模型在精益产品创新中的7个商业实践规则：

1）将种子用户作为起点是最容易启动“用户获取”的方法。

2）当用户社群中出现与社群调性不相符的用户时需及时将其移出社群。

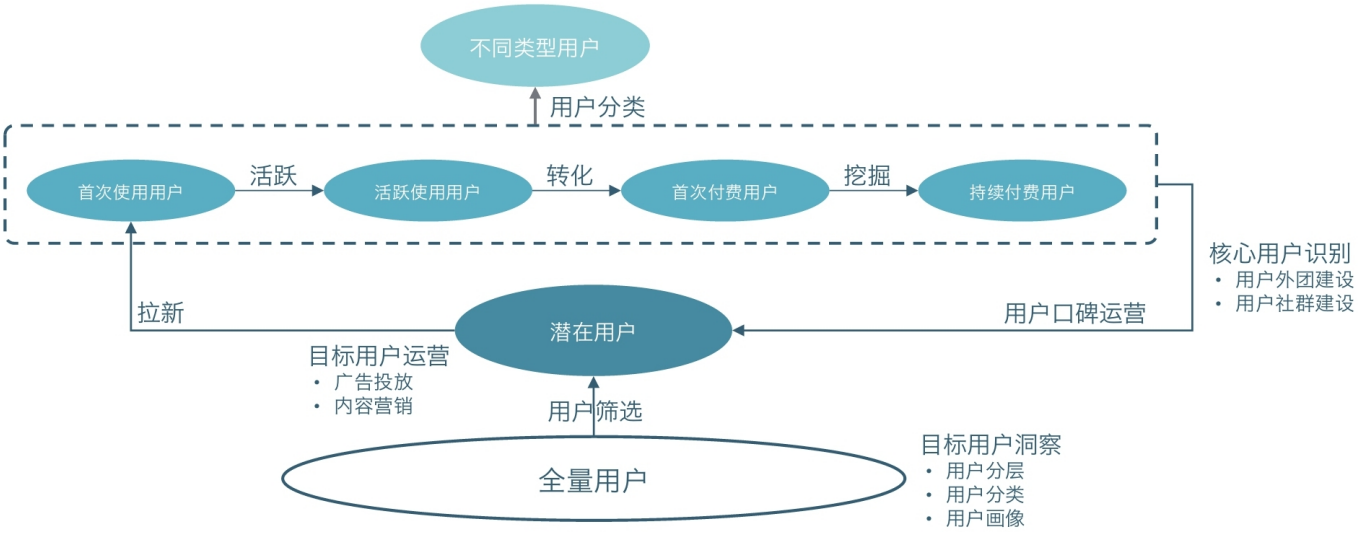
3）建立会员体系是激活用户的有效方法，对用户的身份进行层级分类，不同级别的用户赋予不同的权益，通过层级之间的特权差异吸引用户向更高层级发展。

4）各阶段用户间的转换率应及时被统计分析，从而发现促进正向转化的运营方案。

5）善于记录用户行为数据，通过数据分析获取用户行为产生的原因。

6）非付费用户的行为更应该被重视。

7）明确的用户层级体系设置可以引导用户进行产品自传播。



用户增长模型

第4节　商业应用实操集

从用户洞察出发，形成用户画像，凝结用户价值。在种子用户群中快速验证产品的概念，通过用户群的运营动态获取用户反馈，调整产品方向，从而实现以用户洞察为开始，以用户反馈为终点的闭环，迭代往复。

一切从用户洞察出发

用户洞察不同于用户调研、用户访谈，其核心的差别在于洞察是要去发现内在的、本质的心理诉求，而这些内容是无法通过直接研究获得的。通过深入的用户洞察，可以对用户的目标、行为和心理进行研究和分析，挖掘用户间的差异，并对他们相似的行为和心理特征进行分类，从而得到典型的用户特征。这些特征可以通过用户画像的方式输出，即将每种类型最典型的特质以一个虚拟的形象进行刻画，再通过添加细致的人口学属性、场景特征等信息，让该形象活灵活现。用户画像不但可以加深产品团队对用户的理解，还可以帮助产品团队为后期的工作决策提供相应的依据。

用户洞察的具体操作方法如下：

第一步，信息收集。所谓知己知彼百战不殆，用户洞察的第一步首先要对市场上的竞争主体及其相关信息进行梳理，了解市场当前的局势及其发展历程。随后还要对类似产品进行扫描，根据市场现存的产品去了解现有厂商是如何解读用户需求的，再根据现有产品进行用户使用场景的归纳。最后收集用户在场景中所扮演的角色，收集时要覆盖整个品类市场的宏观信息和用户角色的微观信息，只有全面深刻地理解这些信息，才能建立市场知识框架，并逐步靠近用户视角。

第二步，角色识别。千人一面的思路是无法打中用户内心的，不能因为用户使用同一款产品，就将他们定义为一类人，要了解这背后的原因，对用户的心理属性进行分解。在角色信息收集之后，要对用户角色进行识别，形成角色列表，并识别出这些角色所特有的一些属性。角色属性可以按照人口学属性、行为属性和心理属性三个维度进行划分。人口学属性包括性别、年龄、工作、居住地等基础信息；行为属性包括用户的购买频次、使用频次、个人偏好、活跃时间段等与使用产品相关的数据信息；心理属性则指用户使用该产品时的内心诉求，例如，用户为什么要使用该产品，他们为什么会购买某个特定品牌，他们有没有特定的目的等。

第三步，定性研究。所谓定性研究是指通过发掘问题、理解事件现象、分析用户的行为，来获得关于产品“为什么”的研究。文献分析、历史回顾、访谈、观察等都属于定性研究。在用户洞察中，建议使用一对一或一对多的访谈形式进行定性研究，这样可以增进产品人员与用户的沟通，给用户直观的产品信息，帮助产品人员更真实地理解用户当时的所思所想。

访谈的过程设计技巧在很多调研类书籍中都有所介绍，本书不再赘述。但需要注意的是，正式访谈前最好做少量的试访工作，试访的问题也可以相对开放和广泛，以此来帮助产品团队在正式访谈前就获取到较多的相关背景信息，便于后期分析时进行信息关联。另外，试访还可以弥补部分产品人员关于产品的部分知识空白。例如，对于未婚的产品人员而言，设计母婴产品时，即便获取了很多用户信息，也很难形成信息关联。

定性研究与定量研究不同，定量研究要求数据的普遍性和广泛性，但定性研究注重样本的覆盖性。定性研究的对象应具备所有目标用户的所有特征。所以产品团队需要通过合理的用户渠道寻找访谈样本，并依据产品属性选择线上或线下的渠道。

需要再次强调，产品团队应亲自去进行面访。产品团队由于埋头于产品研发，可能没有机会真正与用户接触，访谈得到的结果很有可能对产品团队的产品假设产生冲击，同时也可能给团队带来新的思路。

访谈执行结束后，可以进行一轮大颗粒的用户初步画像，让产品团队对用户进行大体上的梳理，总结用户的基本特征。

第四步，定量研究。定量研究是与定性研究相对的概念，又称量化研究。定量研究将问题与现象用数量来表示，进而去分析、考验、解释。定量研究解决的是“是什么”的

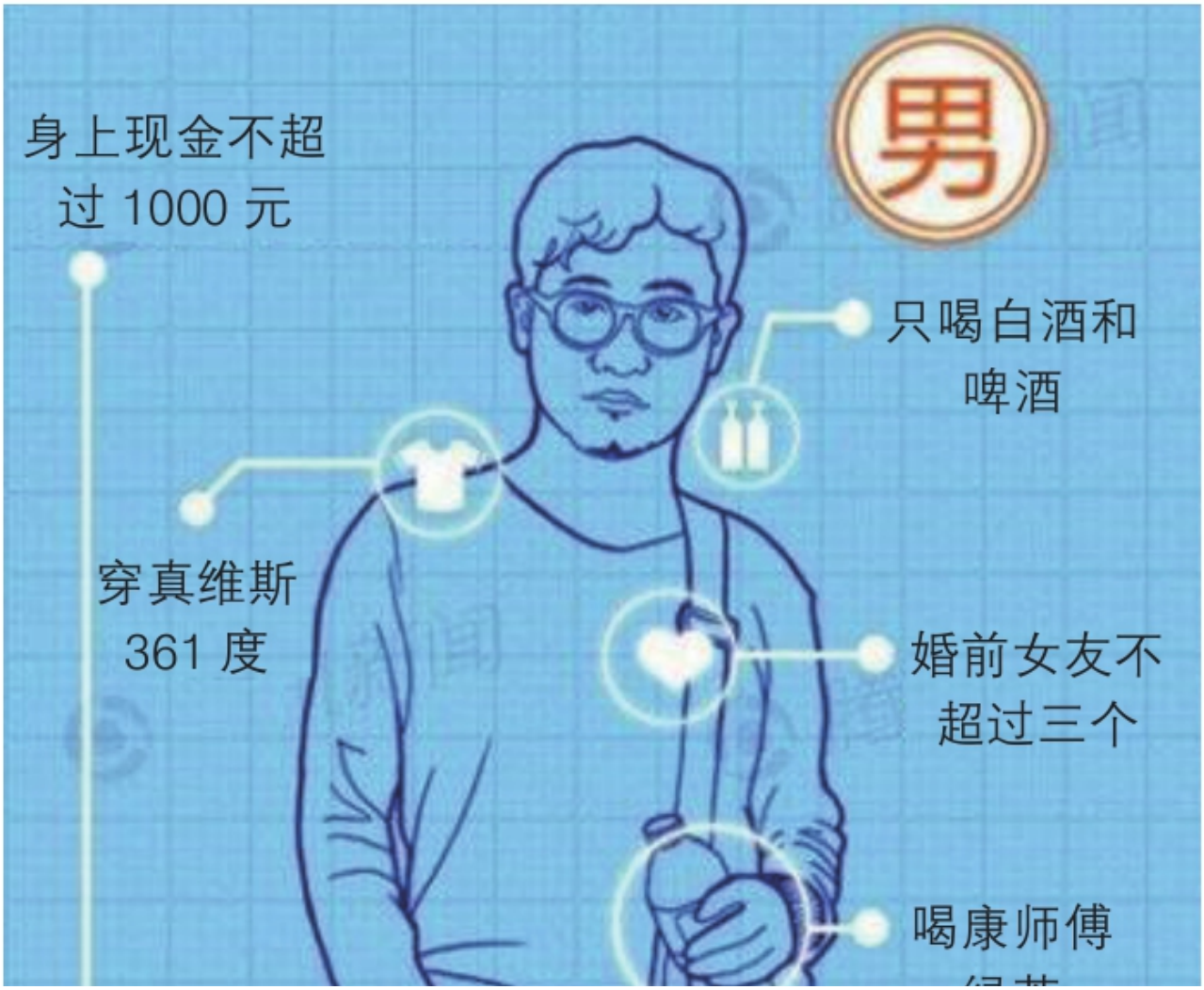
问题。在完成定性用户访谈后，会获得大量信息，由于访谈可执行的样本量相对有限，普遍性不能得到保证，因此需要扩大调研范围。通过定量研究的方式大量收集用户信息，对假设再次验证。根据访谈过程中收到的用户反馈，以调查问卷的形式发放给用户进行填写。

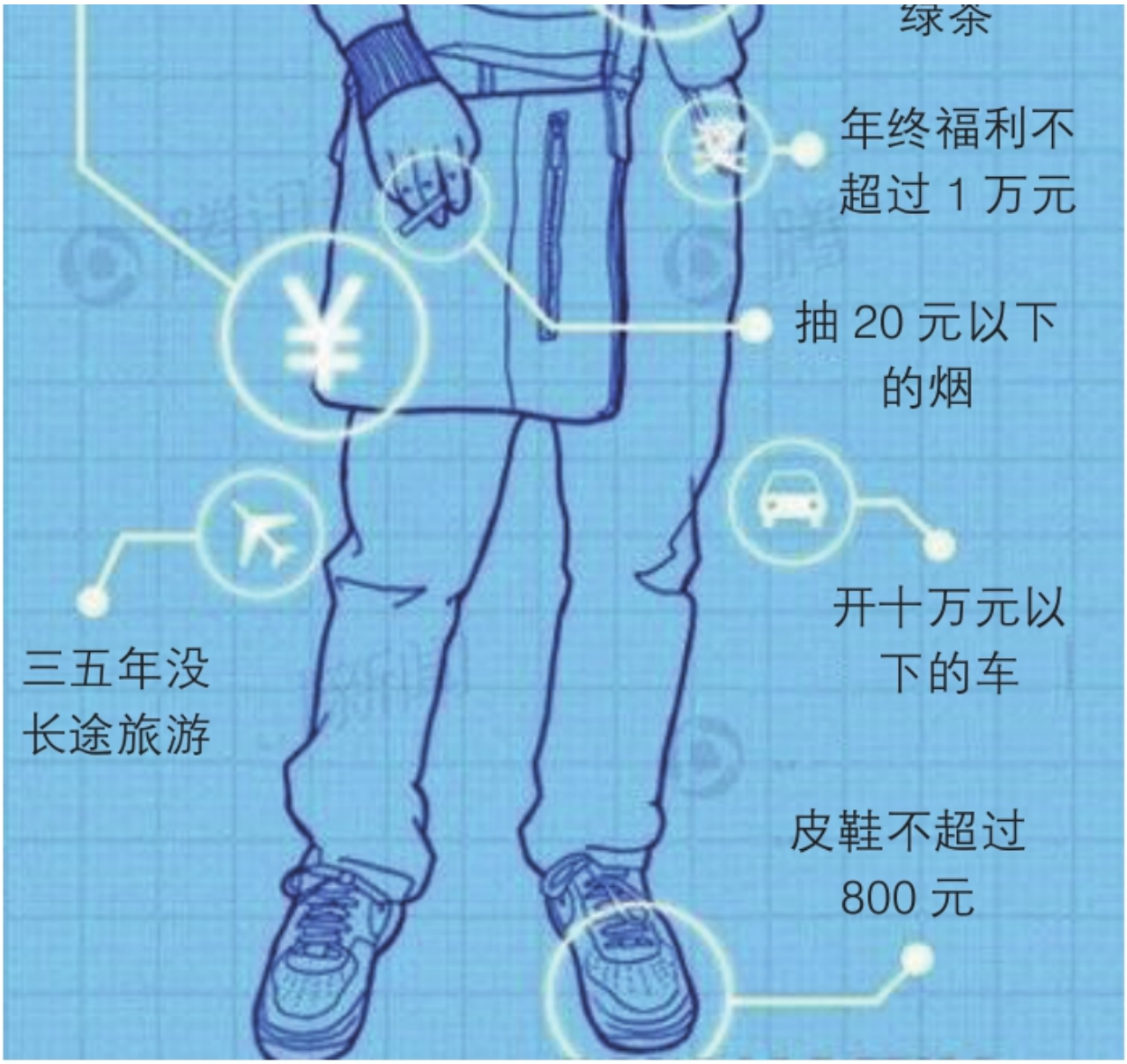
第五步，用户洞察。定量问卷信息回收后，再综合原有访谈信息进行分析处理便可以生成更为详细的用户画像。对一类具有共同特征的用户进行汇总，通过描绘这类用户最典型的特征，包括人口、行为、心理三种属性，以一个自然人的形象对该类用户进行成像，从而得到用户画像。

通过信息处理后会得到多个用户画像，一般在3个以上，多则可能会达到十几个。如何从众多的用户画像中挑选符合产品的目标用户呢？要完成这项工作需要成立一个专家团队，由经验丰富的产品人员及企业决策者共同组成。团队根据自身经验、市场价值判断、企业能力匹配度等综合因素进行讨论，对所有用户画像进行优先级排序，并选择排在前几位的用户画像作为目标用户群，进行针对性产品研发。未被选中的用户画像作为未来开拓的用户群，暂不作重点考虑。

用户洞察五步法

用户画像又称用户角色，Alan Cooper（交互设计之父）最早提出了这一概念：“Personas are a concrete representation of target users.”用户画像是真实用户的虚拟代表，是建立在一系列真实数据（Marketing data，Usability data）之上的目标用户模型。通过用户调研去了解用户，根据他们的目标、行为和观点的差异，将他们区分为不同的类型，然后在每种类型中抽取典型特征，赋予名字、照片、一些人口统计学要素、场景等描述，就形成了一个用户画像。





腾讯根据用户数据总结的“草根”用户画像

David Travis认为，一个令人信服的用户画像要满足7个条件，即PERSONA：

· P代表基本性（Primary research），指该用户角色是否基于真实用户进行情景访谈。

· E代表移情性（Empathy），指用户角色中包含姓名、照片和产品相关的描述，该用户角色是否引同理心。

· R代表真实性（Realistic），指对那些每天与顾客打交道的人来说，用户角色是否看起来像真实人物。

· S代表独特性（Singular），指每个用户是否是独特的，彼此很少有相似性。

· O代表目标性（Objectives），指该用户角色是否包含与产品相关的高层次目标，是否包含关键词来描述该目标。

· N代表数量（Number），指用户角色的数量是否足够少，以便团队能记住每个用户角色的姓名，以及其中的一个主要用户角色。

如果单纯以“为用户设计产品”为核心思路，产品设计的逻辑应该是先研究用户群体，收集用户对产品的需求，然后针对用户需求做出相对应的全套产品解决方案。然而有足够多的案例证明这种做法的效果并不令人满意。因为，尽管逻辑思维是一个强大且有效的规划工具，但在产品设计方面依旧存在比较明显的缺陷，阿兰·库珀也曾指出，产品应该优先满足核心用户群体，而对于次要用户群体只要基本满足他们的需求便可。所以使用用户画像可以帮助团队更清晰地明确工作方向，避免不必要的投入。

使用用户画像作为产品设计的基础能够帮助企业专注于满足核心用户的需求，避免将资源浪费在开发优先级不高的功能上。传统的市场调查可能得出各种各样的用户需求，企业在没有用户优先级标准的情况下很难将产品的功能聚焦，相反，可能为了尽可能多地满足用户需求（包括非核心用户的需求）而将产品功能设计得非常复杂，导致工期和成本上升，从而导致团队驶入失败的快车道。

如果没有做用户画像，产品的核心功能和目标用户是不确定的。产品人员很容易将自己假设为用户，然后提出自己认为对的用户需求，然而这种建立在经验主义上的假设并不可靠。同时，产品人员之间的假设和提出的意见还可能产生冲突，如果没有一个明确的标准，这些冲突很可能造成资源的浪费和大的方向偏离，最后甚至可能花费大量时间和资源设计出用户并不感兴趣的功能。

当目标用户画像确定了之后，整个产品团队的工作重心也就确定了，就是集中满足核心用户的核心需求。

把种子用户作为验证产品构建的起点

种子用户是验证产品构建的起点，是目标用户的一个子集，这些用户愿意为产品原型提供反馈，他们是一群热衷于为产品改进付出时间与精力的人。种子用户不一定是最初的付费用户，因为付费不代表就愿意为产品的迭代方向给出意见。单纯的付费用户，很可能会因为产品不好用而直接弃用产品，而不提供任何有用的反馈意见。

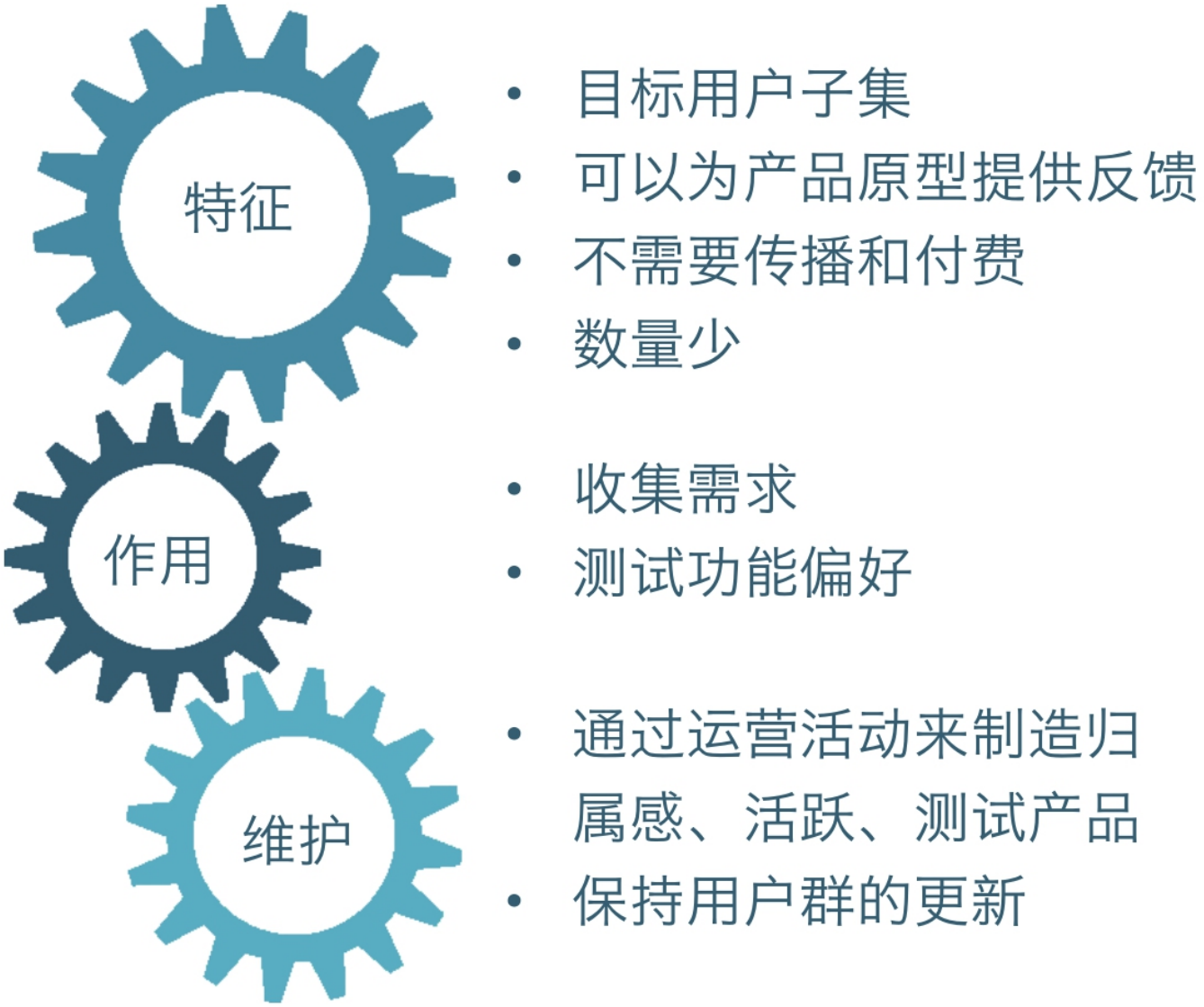
1.种子用户是目标用户中少数愿意试用产品并提供反馈的群体

从数量上讲，种子用户的数量需控制在20～30人，无需太多。过多的种子用户会产生不必要的维护成本。种子用户需要提供真实的需求、对功能的偏好等信息。为了获取这些信息，种子用户社群内需要为种子用户制造归属感。制造归属感的方式就是将内容融入社群。

融入社群的内容包括点状内容和带状内容：点状内容是指按照一定的频度进行不连续分享的内容；而带状内容是指对固定话题进行连续分享的内容。

在需求收集以及产品原型测试阶段，不要求种子用户对品牌进行传播，也不要求种子用户进行付费购买。在此期间目标是进行产品调优，而不是盈利。

好的内容产生黏性，对用户的筛选也是制造黏性的手段。通过筛选剔除不活跃、不认可社群价值观的用户，可以对社群的价值观产生强化作用，增强群内黏性。



种子用户体系

2.种子用户体系要动态维护

种子用户体系需要进行动态维护。建立种子用户体系的第一步是建立连接，与种子用户建立连接的方式可以分为一对一、一对多和多对多三种方式：一对一连接，指与用户进行单独的沟通，在沟通之前，应将内容准备好，保证沟通中出现相关关键词，关键词的作用是用来测试用户是否具备种子用户的特性；一对多连接，可以通过举办线下活动开展，在活动过程中选出种子用户；多对多连接，是指让最初确定的几个种子用户邀请其身边更多符合种子用户特性的人进入体系。

除了新用户输入，还要持续地将已经不活跃的成员移除体系，而不是对群内不活跃的成员不作为。这样做的目的是保证体系内部用户的活跃度。这样的过程要反复进行，才能够保证种子用户体系的活跃性和有效性。

3.种子用户活动的目的需明确

在种子用户群内部，需要定期举办运营活动，活动的目的通常是制造归属感、活跃用户、产品宣导、反馈收集。

制造归属感，就是要建立一个共同的愿景，让种子用户感受到作为种子用户的使命。如果采用群的维护方式，则一定要维护种子用户间关系的简单性，避免过于功利的社交。另外，还可以通过定期举办线下活动的方式进行，与用户建立真实连接，与用户在一起，真正了解用户，强化蘑菇思维。

在种子用户群内制造活跃度的方式有知识分享、亲子活动、适用赠送等。

种子用户群内的产品宣导是要向用户讲解产品故事、开发背景和产品特色等，而不是介绍产品功能及产品使用方法。要知道，种子用户愿意提供自己的意见，是因为他们认可企业做这款产品的初衷，就好比罗永浩做手机，为的是匠心，是认真做个好手机。所以，只有对这些内容进行宣导，才能够引起用户的共鸣。

事实上，上述各类运营活动都是为了能够收集用户的反馈意见，所以，运营活动的最终目标是通过谈话、问卷等方式，获得用户对产品的体验，以及挖掘用户更本质的需求。

种子用户体系定义

动态产品运营

1.善用社群的力量

种子用户放大就会变成社群，社群构成公式为：

社群=（连接+内容）×价值观

什么是连接？怎样连接？吴晓波曾经说过：“门户崛起的年代，无数媒体自建WWW（门户网站），如今活下来的，一个也没有；电商崛起的时代，无数企业自建平台，如今活下来的，一个也没有；移动崛起的年代，又有无数人自建客户端，我估计，活下来的，一个也不会有。”的确，互联网时代，微信、微博等平台为企业提供了大量与用户进

行直连的机会。企业希望通过自建App产品与用户进行直连，但现在用户的时间集中在成熟的大平台，所以与其单独做连接，不如利用好已经存在的连接，通过公众号或者微信小程序等去触达到用户。

怎样理解内容？我们认为内容是自带流量的。如果仔细观察，目前网络上很多大的社群都是媒体人建立的。“每天听见吴晓波”的作者吴晓波是财经记者，创建混沌商学院的李善友是酷6网的创始人；“罗辑思维”的罗振宇是CCTV《对话》节目的制片人。虽然这些人都不是互联网出身，但他们来自传统媒体行业的背景让他们掌握如何做出引人入胜的内容的能力。人们天生需要交流，通过交流人才能够理解自己，建构自己的身份。因此只要有内容点，就存在传播性，传播能够带来新的流量，社群就会成长。

产生忠实用户的要素是社群价值观。罗辑思维的价值观是“有种有料有趣，死磕自己娱乐大家”；吴晓波的价值观是“认可商业之美，崇尚自我奋斗，奉献共享，反对草根经济”；李善友的价值观是“把事情做到极致，下一步美好自然呈现”。三个社群不同的价值观聚集了不同层级和诉求的用户。

“罗辑思维”聚集的是一群有着一腔热血、愿意学习但是知识结构相对松散的人，因此其内容主要是树立价值观、人生观、世界观；吴晓波面向的是已经拥有了自己的世界观，需要更多的眼界和实时信息输入的人，因此他的内容更多的是商业案例、行业趋势。这些社群通过价值观，说明其倡导和不倡导的东西，吸引一些人，排除一些人，将真正符合社群价值观的人聚集在一起。

2.小数据的大作用

从商业决策的主导机制来看，商业决策分为理性决策和感性决策两类：用户画像是利用具象的感性指导产品。数据决策是用理性的思维去做决策的典型方法。

数据之于商业决策如同仪表盘之于汽车。虽然大数据是极少数大型公司才拥有的，但每家公司都会拥有自己的小数据，所以要善于利用业务经营中产生的小数据来指导决策。简单来看，小数据可被分为三层，即宏观层、业务层和数据层。

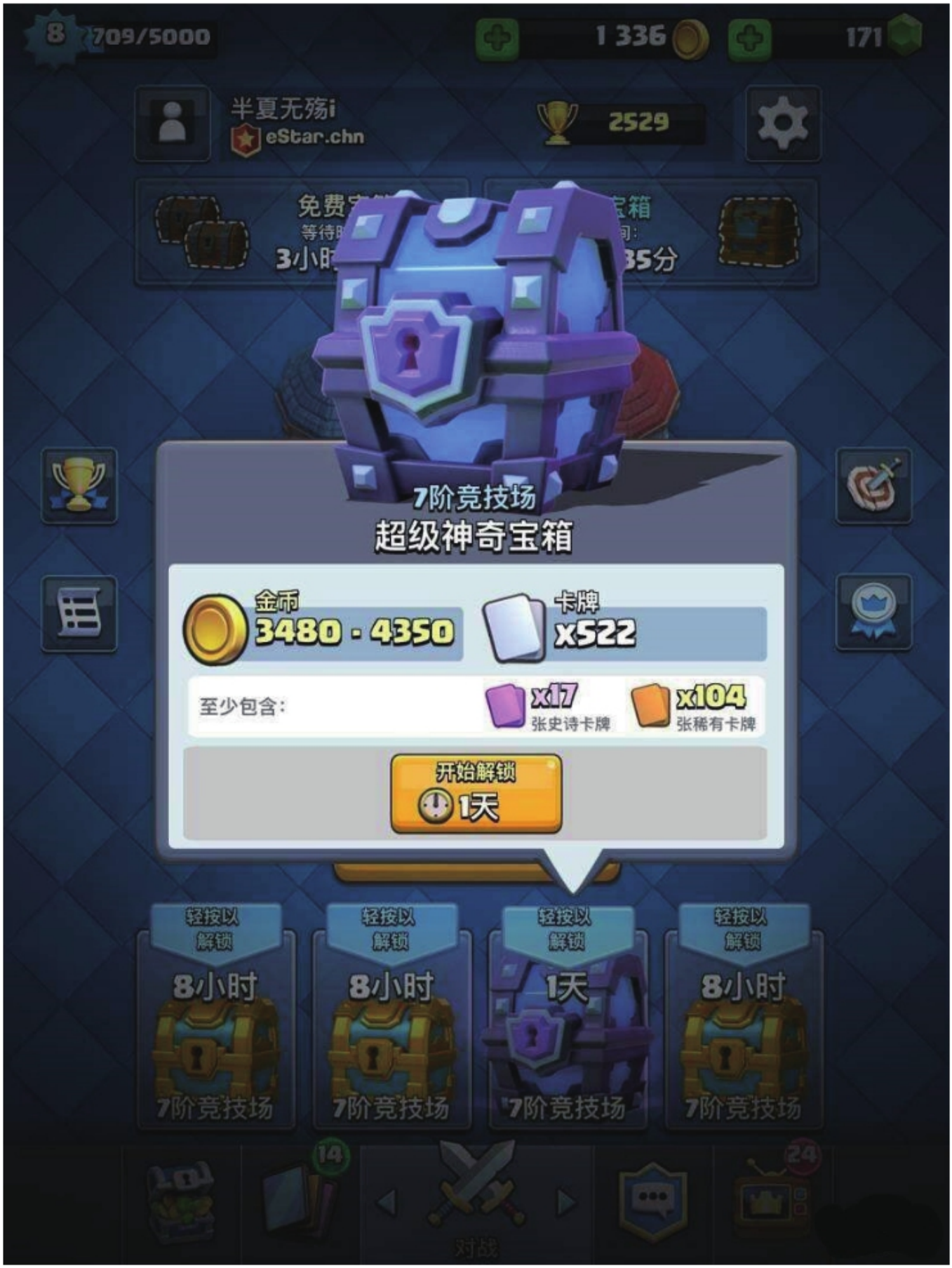
· 宏观层数据，是指经营分析的数据指标，例如用户的活跃度、新增数、流失率等。宏观层的数据除了用来决策还可以用来监测异常。当产品相对稳定后，这些数据大部分时间也会相对稳定，因此，一旦数据异动就表明出现了异常情况。

· 业务层数据，是指那些能够从中看到产品迭代表现的数据，可以根据这些数据做出相应的商业决策。所以，业务层数据需要有规模、增速、结构信息。规模指产品的整个体量，如销售额、用户数等；增速则是由于数据随着时间发生变化的速度；结构是数据的不同组成成分的比例。业务层数据常用的数据模型方法有数据画像、行为分析、漏斗模型。

· 数据层数据，即底层数据，也可称为数据源。数据层的数据要包含两个维度，用户属性数据和用户行为数据。需要注意的是，用户属性一定要能够与用户行为相对应，避免产生只知道用户行为却不知道这些行为的用户具有什么属性的现象。为什么用户属性如此重要？因为用户属性包含性别、月收入、工作地点等标签类信息，标签越多对用户的信息掌握力度就越大，而且这些信息可以作为用户画像的补充。

数据运营的三层结构

建立数感是解读数据必备的能力。数感即知道数字背后代表的意义。举个例子，游戏的收入很大一部分来自于开箱子，即游戏玩家花钱购买宝箱。箱子打开后，可能什么都没有，也可能开出装备、游戏币等东西，因此是否能够开出东西会存在一个概率。如果这个概率的设置相差1%，那么用户端的体验就会非常不同。比如，将其设置成25%，那么用户每开4次就有1次开出装备；如果设置成24%，那么用户可能要开5次才能开出装备。所以，看似仅仅是1%的差别，却给用户的感知大不相同。



《皇室战争》的宝箱

在分析数据时要注意，不能笼统地根据数据整体的变化做决策，在决策之前需要对用户进行分层结构分析。例如，用户活跃度下降时，通常会发现只是一部分用户的数据下降了，有一部分用户数据保持不变，另外一些用户的活跃度甚至增长了。找出发生同样变化的那部分用户的共性，以及发生不同变化的用户之间的差异，通过这样的分析来确定活跃度产生变化的原因，进而做出改进措施。

最有效的数据分析是将数据分析的流程结构化，这样可以得到数据运营的商业决策闭环。首先，对所要进行的任务进行明确定义，而定义的过程中就是明确要做的事情的过程，同时，这个过程还会帮助数据人员理清“要不要做”和“做什么”这两个最基本的问题。然后，对任务进行指标的量化和细化，让任务变得可衡量。当任务可以衡量时，就

表示可以根据数据的变动情况进行分析，分析变动产生的原因，而后做出改进的决策。改进之后再观察，根据改进效果来判定是否进行持续迭代，从而实现数据的商业闭环。

商业数据实践闭环